

Sosiaalityön strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja -organisaatiossa

- kohti sote-uudistusta ja sen yli

SOILE ROTH

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Sosiaalityön pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2016

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

ROTH SOILE: Sosiaalityön strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja -organisaatiossa - kohti sote-uudistusta ja sen yli.

Pro gradu-tutkielma, 91 s., 2 liites.

Sosiaalityö

Ohjaaja: Irene Roivainen

Toukokuu 2016

Tutkimuksessa tarkastellaan strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen hyödyntämisen tilaa Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja -organisaatiossa. Hyödyntämisen käsitteeseen sisältyy sote-uudistuksen kehyksessä tapahtuvan strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen käyttäminen johtamisen välineinä, muutostilanteen niiden toteuttamiselle asettamat vaatimukset ja organisaation niiden toteuttamiselle tarjoama tuki.

Tutkimuskohteena olevien sosiaalityön strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen monitahoisesta luonteesta johtuen aihetta lähestytään monitieteisesti sosiaalityön, organisaatiopsykologian, kasvatustieteiden, liiketaloustieteiden ja hallintotieteiden tarjoamista teoreettisista lähtökohdista käsin. Näin toimimalla varmistetaan tutkimuskohteen monipuolinen analyysi sekä sen liittäminen osaksi laajempaa, eri näkökulmat huomioivaa johtamisteoreettista viitekehystä.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka aineiston muodostaa kuuden Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja organisaation johtajan johtamiskokemukset. Tutkimuksen kohdejoukko on valittu tilaaja-tuottaja -organisaation rakenteiden ehdoilla ja se on määritellyt myös haastateltavien henkilöiden lukumäärän. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin yksilöhaastatteluina teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä käyttäen ja sen aineistolähtöinen analyysi on tehty sisällönanalyysiä ja teemoittelua hyödyntämällä.

Tutkimuksen tulosten mukaan strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista hyödynnetään Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja -organisaatiossa monipuolisesti. Tutkimuksessa korostui strategian johtamistyötä ohjaava ja tukeva luonne, joka jalkautui osaksi arjen työtä. Muutostilanteessa strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista käytettiin tehtävien priorisoinnin ja niiden suuntaamisen sekä strategisesti merkittävän osaamisen kehittämisen ja hankinnan välineinä. Sote-uudistuksen strategiselle johtamiselle ja strategiselle osaamisen johtamiselle asettamat vaatimukset kohdistuivat epävarmuuden, paineen ja keskeneräisyyden sietämisen ohella tulosjohtamisen, moniammatillisen työn, viestinnän sekä ihmisten johtamisen alueille. Johtamistyötä tukevinä elementteinä nähtiin organisaation strategian lisäksi sen rakenteet ja sen henkilöstöyksikön työpanos. Lisäksi organisaation mahdollistama ihmisten välinen paikallinen sekä alueellinen yhteistyö ja vertaistuki nähtiin strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen tukielementteinä, jotka antavat edellytyksiä pitkäjänteiselle johtamistyölle myös muutoksen keskellä.

Sosiaalityön strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen hyödyntämisen edellytyksiä ja niiden toteutusmuotoja olisi tutkittava lisää, jotta niiden valmiudet toimia sosiaalityön toimintakyvyn ylläpitäjinä ja varmistajina muuttuvan toimintaympäristön tarjoamissa puitteissa hahmottuisivat vielä entistä paremmin.

Avainsanat: sosiaalityö, strateginen johtaminen, strateginen osaamisen johtaminen, sote-uudistus

University of Tampere

School of Social Sciences and Humanities

ROTH SOILE: Strategic leadership and management and strategic competence management in the purchaser-provider organisation of the city of Tampere – towards social welfare and health care reform, and beyond.

Master's Thesis, 91 p., 2. appendices.

Social Work

Supervisor: Irene Roivainen

May 2016

The aim of this study is to scrutinise how strategic leadership and management and strategic competence management are utilised inside the purchaser-provider organisation of the city of Tampere. The concept of utilisation includes three different concepts within the social welfare and health care reform context: the usage of the strategic leadership and management and strategic competence management as management tools, the demands set for these tools in the changing situation and the organisation's support for those tools.

Because of the multifaceted nature of strategic leadership and management and strategic competence management of social work the topic is scrutinised within the theoretical framework provided by social work, organisation psychology, education, economic, and administration theories. By doing this a multidimensional analysis of the topic and its combination into a broader management theoretical framework that takes different points of view into account can be ensured.

The study is qualitative and its material consists of leadership testimonials of six persons working as leaders in the purchase-provider organisation of the city of Tampere. The interviewees have been selected from within the framework set by the purchaser-provider model and also the amount of the interviewees has been determined by the structure of the model. The material was collected by using a focused interview technique and it was analysed by using content and thematic analysis.

The results of the study indicated that strategic leadership and management and strategic competence management are utilised versatily in the purchaser-provider organisation of the city of Tampere. The study emphasised the guiding and supporting nature of the strategies and their implementation in day to day work. In the midst of the organisational changes strategic leadership and management and strategic competence management were used to prioritise and direct tasks and to maintain and recruit strategically significant talent. The demands placed by the social welfare and health care reform on strategic leadership and management and strategic competence management were related to coping with uncertainty, stress, and incompleteness and to the challenges of performance management, cross-disciplinary working environments, communication, and leadership. It was deemed that leadership and management were supported by organisational strategy and structure and the activities of the human resources department. Additionally, the local and regional co-operation and peer support enabled by the organisation were considered to be supporting strategic leadership and management and strategic competence management by ensuring a favourable climate for long-term leadership and management in the midst of an ongoing reform.

Based on the study results it can be pointed out that there is a need to research further the requirements and execution of strategic leadership and management and strategic competence management of social work to understand the ways they can be used to ensure the performance of social work in a changing environment.

Keywords: social work, strategic leadership and management, strategic competence management, the social welfare and health care reform in Finland

Sisällys

1	JOHDANTO	1
2	SOTE-UUDISTUKSEN TUOMA TYÖNJAKO JA JULKISEN JOHTAMISEN PARADIGMAN MUUTOS SOSIAALITYÖN JOHTAMISEN TAUSTATEKIJÖINÄ	3
2.1	SOTE-UUDISTUKSEN MUKANAAN TUOMA TYÖNJAKO – AIDON KUMPPANUUDEN JA OPPIMISEN MAHDOLLISTAJA(KO)?.....	3
2.2	JULKISESTA HALLINNOSTA JULKISEEN HALLINTAAN – PARADIGMAN MUUTOS JULKISEN JOHTAMISEN MUOVAAJANA	8
3	JOHTAMISEN TEOREETTISET JA TOIMINNALLISET ULOTTUVUUDET SOSIAALITYÖN JOHTAMISEN TAUSTALLA	17
3.1	ORGANISAATION STRATEGIA SOSIAALITYÖN JOHTAMISEN JA OSAAMISEN JOHTAMISEN LÄHTÖKOHTANA	17
3.2	ORGANISAATIO- JA JOHTAMISTEORiat SOSIAALITYÖN JOHTAMISEN SELITTÄJINÄ	24
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	31
4.1	TOIMINTAMALLIAAN UUDISTAVA TAMPERE TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMISEN YMPÄRISTÖNÄ.....	31
4.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	33
4.3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN AINEISTO	34
4.4	AINEISTON ANALYYSI	37
4.5	TUTKIMUKSEN EETTISET LÄHTÖKOHDAT	42
5	KOHTI SOTE-UUDISTUSTA JA SEN YLI	44
5.1	STRATEGINEN JOHTAMINEN JA STRATEGINEN OSAAMISEN JOHTAMINEN SOTE-UUDISTUKSEEN VALMISTAUTUMISEN KEINONA	44
5.2	SOTE-UUDISTUKSEN STRATEGISELLE JOHTAMISELLE JA STRATEGISELLE OSAAMISEN JOHTAMISELLE ASETTAMAT VAATIMUKSET JA ORGANISAATION NIILLE TARJOAMA TUKI.....	54
5.3	TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSUUDEN YHTEENVETO	67
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	73
6.1	YHTEENVETO	73
6.2	TULOSTEN REFLEKTIO	74
6.3	TUTKIMUSPROSESSIN REFLEKTIO	78
6.4	JOHTOPÄÄTÖKSET TUTKIMUKSEN JA AMMATTIKÄYTÄNTÖJEN KANNALTA	81
	LÄHTEET	83
	LIITTEET: TEEMAHAASTATTELURUNKO	

Taulukot

TAULUKKO 1.	TILAAJA-TUOTTAJA -RYHMÄN SOTE-UUDISTUKSEEN VALMISTAUTUMISEN OSANA KÄYTTÄMÄT STRATEGISEN JOHTAMISEN JA STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMISEN KEINOT.....	54
TAULUKKO 2.	SOTE-UUDISTUKSEN STRATEGISELLE JOHTAMISELLE JA STRATEGISELLE OSAAMISEN JOHTAMISELLE ASETTAMAT VAATIMUKSET SEKÄ ORGANISAATION NIILLE TARJOAMA TUKI.....	66
TAULUKKO 3.	YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA.....	72

Kuviot

KUVIO 1.	TAMPEREEN TOIMINTAMALLIN KESKEISET ULOTTUVUUDET.....	32
KUVIO 2.	KOODATUN AINEISTON TEEMOITTELU.....	40
KUVIO 3.	TUTKIMUSAINESTON TEEMOITTELUPROSESSIN KULKU.....	42

1 JOHDANTO

Tällä hetkellä meneillään oleva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos (sote-uudistus) on ollut työstämisen alla jo yli seitsemän vuotta. Ratkaisuehdotukset ovat vaihdelleet työskentelyn eri vaiheissa ja samaan aikaan myös julkinen keskustelu uudistuksen ympärillä on vellonut kiivaana puolesta ja vastaan, siihen osallistuvien omasta positiosta ja kontekstista riippuen. Kokonaistavoitteena uudistuksessa on, että sosiaali- ja terveysten palvelujen järjestäminen siirtyy muiden alueellisten tehtävien ohella itsehallintoalueille vuoden 2019 alkuun mennessä. Tällöin sote- ja aluehallintouudistus koskettaa paitsi satojen tuhansien ihmisten työtä myös kaikkien kansalaisten palveluja. Lisäksi muutoksia tulee tapahtumaan sosiaali- ja terveydenhuollon rahoituksessa, ohjauksessa ja verotuksessa. (Alueuudistus 2016.)

Sote-uudistus määrittelee toiminnan puitteet myös sosiaalipalveluiden toteuttamisen osalta, jolloin tulevilla sote-alueilla ja palveluiden järjestämiseen liittyvillä sopimuksilla on suuri merkitys sosiaalityöhön liittyvän toiminnan muotoutumiselle. Käytännön tasolla terveydenhuollon ja sosiaalihuollon voimavarojen yhdistäminen vaikuttaa paitsi jokaisen kansalaisen elämään ja itse työn sisältöihin, myös sosiaali- ja terveysalan rakenteisiin ja organisoitumiseen sekä sen johtamiseen ja johtajuuteen. Näin ollen uudistuksen voi olettaa edellyttävän sosiaalityön johtotehtävissä toimivilta sekä kykyä tunnistaa kompleksisen ja monialaisen organisaation toimintatavat että käyttää niitä johtamisen alustana (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 160). Sosiaalityön tapauksessa prosessin läpivieminen vaatii lisäksi oikein kohdennettua johtamista ja johtajuutta tilanteessa, jossa vallan ja vastuun jakautuminen, mutta myös henkilöstön lukumäärä ja tarvittava osaaminen ovat vielä osittain hämärän peitossa. Tässä tilanteessa strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen voivat olla johtamisen osa-alueita, joiden avulla on mahdollista taata paitsi toiminnan jatkuvuus myös henkilöstöltä odotettavan osaamisen kehittäminen.

Työssäni asiakasjohtajana ja konsulttina olen toiminut yksityisellä sektorilla ympäristössä, missä keskustelu strategisen johtamisen, strategisen osaamisen johtamisen ja henkilöstön oikeanlaisen osaamisen merkityksestä toiminnan keskeisinä menestystekijöinä on ollut arkipäivää jo pitkään. Sote-uudistuksen myötä organisaatioiden strategisten tavoitteiden saavuttaminen, niiden toimintaedellytysten varmistaminen ja joustava muutokseen sopeutuminen näyttävät nousevan esiin johtamisen keskeisinä kysymyksinä myös julkisella sektorilla. Siksi koen hyvin mielenkiintoiseksi

tehtäväksi sosiaalityön strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen tutkimisen tilanteessa, jossa sosiaali- ja terveystalouden toimintaympäristöä ja rakenteita sekä muutetaan että määritellään valtakunnallisesti uudelleen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja -organisaatiossa hyödynnetään strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista osana vielä keskeneräiseen sote-uudistukseen valmistautumista. Näitä johtamisen muotoja ei ole suomalaisella sosiaalityön tutkimuksen kentällä tarkasteltu kovin paljon (esim. Löf 2012; Niiranen ym. 2010; Huotari 2009; Ollila 2008; Ollila 2006), joten ajattelen tutkimukseni tuovan ajankohtaisen ja tarpeellisen lisän jo olemassa olevan tutkimuksen rinnalle. Sosiaalityön strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen maanlaajuinen, empiirinen tutkiminen osana sote-uudistuksen läpiviemistä vaikuttaa kuitenkin tehtävältä, jonka toteuttaminen edellyttäisi sekä tutkimusryhmän olemassaoloa että mahdollisuutta riittävän pitkään seuranta-aikaan. Siksi päädyin tekemään pro gradu -tutkimukseni paikallisella tasolla, oman kotikaupunkini Tampereen sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja -organisaatiossa. Kotiseurakauden lisäksi pidän Tampereen kaupungin organisaatiota erittäin kiinnostavana tutkimuskohteena, koska sote-uudistuksen ohella se uudistaa parhaillaan myös omaa toimintamalliaan. Kyseinen toimintamallin uudistus toteutetaan vaiheittain vuoden 2017 kesäkuuhun mennessä ja sen yhteydessä Tampereen kaupunki vähentää muun muassa apulaispormestareiden määrää sekä luopuu sisäisestä tilaaja-tuottaja -mallistaan (Tampere 2015).

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on sekä käsitteellistää tutkittua ilmiötä että tehdä jo tunnettua tiedetyksi. Pyrkimyksenä on siis nostaa tietoiseksi ja näkyväksi niitä tutkimusaiheeseen liittyviä asioita, jotka eivät ole vielä tietoisesti ajateltuja, mutta kuitenkin jo koettuja ja itsestään selviltä tuntuvia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 24–36.) Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on monitieteinen – lähestynhän aihetta sosiaalityöhön, kasvatustieteeseen, organisaatiopsykologiaan, liiketaloustieteeseen ja hallintotieteeseen kiinnittyvien näkemysten pohjalta. Aloitan tutkimuksen tarkastelemalla sote-uudistusta ja julkisjohtamisen paradigman muutosta sosiaalityön johtamisen taustatekijöinä. Seuraavaksi kuvaan sosiaalityön strategisen johtamisen ja johtajuuden lähtökohtia sekä sosiaalityön strategista osaamisen johtamista yhtenä sen edellyttämän ammatillisen asiantuntijuuden rakentumisen mahdollistajana. Tämän jälkeen luon vielä yleisellä tasolla silmäyksen sosiaalityön taustalla vaikuttaviin johtamisen teoreettisiin ja toiminnallisiin ulottuvuuksiin, minkä jälkeen siirryn esittelemään tutkimuksen tulokset, joihin olen päätenyt sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla tekemäni aineistolähtöisen analyysin kautta.

2 SOTE-UUDISTUKSEN TUOMA TYÖNJAKO JA JULKISEN JOHTAMISEN PARADIGMAN MUUTOS SOSIAALITYÖN JOHTAMISEN TAUSTATEKIJÖINÄ

2.1 Sote-uudistuksen mukanaan tuoma työnjako – aidon kumppanuuden ja oppimisen mahdollistaja(ko)?

Pitkään kestäneen neuvottelurupeaman jälkeen Suomen hallitus pääsi marraskuussa 2015 lopulta yhteisymmärrykseen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen periaatteista ja sen alueiden määrästä. Tämän päätöksen perusteella itsehallintoalueita, joiden pohjana toimivat nykyiset maakunnat, tullaan perustamaan 18. Sosiaali- ja terveystalveluita puolestaan järjestetään 15 alueen puitteissa. (Alueuudistus 2016.) Lisäksi Suomen hallitus sopi maaliskuun viidentenä 2016 itsehallintoalueille (maakunnille) osoitettavista tehtävistä, minkä seurauksena 1.1.2019 astuu voimaan tämän hetkisestä poikkeava, uusi työnjako kuntien, maakuntien ja valtion välillä (Valtioneuvosto 2016).

Tulevan työnjaon mukaan kunnat ovat paikallisen osallistumisen, demokratian, sivistyksen ja elinvoiman yhteisöjä, jotka hoitavat asukkaiden päättämiä itsehallintotehtäviä ja laissa säädettyjä paikallisia tehtäviä. Lisäksi ne vastaavat jatkossakin nykyisen lainsäädännön periaatteiden mukaisesti työllisyyden hoidosta ja edistämisestä sekä muutamien muiden niille osoitettujen julkisten palveluiden järjestämisestä. Maakuntien tehtäväksi puolestaan jää vastata sosiaali- ja terveydenhuollosta, pelastustoimesta, ympäristöterveydenhuollosta, alueellisista kehittämistehtävistä ja elinkeinojen edistämisen tehtävistä, alueiden käytön ohjauksesta ja suunnittelusta, maakunnallisen identiteetin ja kulttuurin edistämisestä sekä maakunnalle lain perusteella annettavista muista alueellisista palveluista. Valtion vastuulle tässä tulevaisuuden työnjaossa jää oikeusvaltion ylläpitämisestä ja kehittämisestä, perusoikeuksien turvaamisesta ja arvioinnista sekä turvallisuustehtävistä huolehtiminen. Lisäksi valtio tulee vastaamaan kansainvälisistä ja valtakunnallisista tehtävistä sekä yhdenvertaisuuden ja yleisen edun valvonnasta. Näissä hallintotehtävissä periaatteena on valtakunnallisen toimivallan säilyttäminen silloinkin, kun tehtävät edellyttävät alueellista tai paikallista läsnäoloa. Periaatteena valtion hallintotehtävissä on valtakunnallisesti yhtenäisen toimintatavan ja ratkaisukäytännön soveltaminen. (Valtioneuvosto 2016, 1–2.)

Edellä esitellyn työnjaon mukaisesti sosiaali- ja terveydenhuolto siirtyy monien muiden tehtävien lailla maakuntien (itsehallintoalueiden) vastattaviksi. Lisäksi sosiaalisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ennaltaehkäisevät palvelut ja asiantuntijapalveluiden tuki kunnille, ennaltaehkäisevä päihdetyö, terveydensuojelu sekä alueellinen alkoholihallinto ja tupakkavalvonta siirtyvät maakuntien tehtäväalueelle. (Valtioneuvosto 2016, 4.) Sosiaalityön tapauksessa tuleva työnjako jättää kuitenkin monia kysymyksiä avoimiksi, koska sen sosiaalityön käytäntöihin saakka ulottuvaa vaikutusta ei vielä ole nähtävissä. Esimerkkeinä näistä, vastauksia vailla olevista kysymyksistä voi mainita sote-uudistuksen yhteydessä säädettävän valinnanvapauslainsäädännön ja sen tavoitteena olevan asiakkaan valinnan vapauden lisäämisen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon monikanavaisen rahoituksen yksinkertaistamisen. Nämä ovat asioita, joiden seuraamuksia ei toistaiseksi tunneta, vaikka niillä tulee olemaan konkreettista merkitystä myös sosiaalityölle sekä sen johtamiselle ja koordinoimiselle. (Alueuudistus 2016.)

Valinnanvapauslainsäädännön seurauksena palveluiden käyttäjälle tarjoutuu mahdollisuus valita palveluiden tuottaja joko julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin toimijoiden joukosta. Tämä valinnan mahdollisuus pyritään turvaamaan yhtenäisten palveluiden laatu- ja valintaa tukevan julkisen tiedon avulla. Pääsääntöisesti valinnanvapaus tulee olemaan käytössä perustason palveluissa, mutta soveltuvin osin sitä tullaan käyttämään myös sosiaali- ja terveystieteiden palveluissa, mutta soveltuvin osin sitä tullaan käyttämään myös sosiaali- ja terveyspalveluiden erikoistasona. Tällä hetkellä sekä asiakkaan valinnanvapauden että monikanavarahoituksen yksinkertaistamisen käytäntöön vieminen on suunnitteluasteella ja sitä arvioi sosiaali- ja terveysministeriön asettama selvityshenkilöryhmä. Tässä selvityshenkilöryhmässä sosiaalityön äänenä toimii ylisosiaalineuvos Aulikki Kananen, jonka työskentelyyn tuoma sosiaalityön näkökulma lienee nähtävissä 31.5.2016 valmistuvissa malliehdotuksissa. Kokonaisuudessaan monikanavaisen rahoituksen yksinkertaistamista ja asiakkaan valinnanvapautta laajentava lainsäädäntö on tarkoitus saada voimaan 1.1.2019 alkaen, jolloin myös muutoksen käytännön tasolle ulottuvat vaikutukset olivat selvillä. (Alueuudistus 2016.)

Asiakkaiden valinnanvapauden lisäämisestä käytävään keskusteluun liittyy elimellisesti ajatus julkisia palveluita tarjoavien organisaatioiden yhtiöittämisestä. Suomen hallituksen 5. huhtikuuta 2016 antamassa, sote-uudistuksen linjauksia täsmentävässä lausunnossa yhtiöittämistä perustellaan palveluita tarjoavien julkisten toimijoiden, yritysten ja järjestöjen tasavertaisella kilpailuasemalla. (Vainikainen 2016.) Valinnanvapausmallin taustalla olevat EU:n valtiontuki- ja hankintasäännökset eivät kuitenkaan edellytä yhtiöittämistä, joten tuleva organisaatiomalli riippuu vain ja ainoastaan hallituksen linjaaman valinnanvapauden laajuudesta (Merikanto 2016).

Sote-palveluiden lakisääteinen järjestämisvastuu pysyy myös uudessa mallissa maakunnilla, jolloin vastuu perusoikeuksien toteutumisesta kuuluu niille organisaatiomallista huolimatta (Alueuudistus 2016; Merikanto 2016). Sosiaalityön näkökulmasta tilanteen tekee mielenkiintoiseksi se, että yhtiöitetyn tuotannon mallissa sen tehtäväkenttään kuuluvien, lakisääteisten viranomaistehtävien (esimerkiksi lapsen huostaanottopäätös) toteuttamistapa on toistaiseksi epäselvä. Hallituksen tämän hetkisen linjauksen mukaan perustuslain tarkoittamaa, merkittävää julkista valtaa käyttävänä tahona maakunta on aina vastuussa sekä viranomaistoiminnasta kokonaisuutena että yksilön asemaan raskaammin puuttuvista, huostaanoton ja tahdonvastaisen hoidon kaltaisista toimenpiteistä. Ajatuksena kuitenkin on, että lailla säädettävillä kriteereillä kevyempiä viranomaistehtäviä voitaisiin antaa myös tuotantopuolen yhtiöiden hoidettaviksi. (Alueuudistus 2016; Vainikainen 2016.) Käytännön tasolla tämä merkinnee sitä, että erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon yhteistyö saattaa entisestään vaikeutua ja asiakkaita saatetaan tulla siirtelemään ”luukulta toiselle” vielä aikaisempaa enemmän (Merikanto 2016).

Moniammatillinen yhteistyö vanhan toimintakulttuurin uudistajana

Sote-uudistuksen tavoitteena on vuoden 2015 lopussa päättyneen sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman Kasteen tavoin hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palveluiden järjestäminen asiakaskeskeisesti ja taloudellisesti kestävästi (STM 2016). Toteutuakseen tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää eri toimijoiden välistä yhteistyötä, mikä sosiaali- ja terveysalan asiakastyössä tarkoittanee moniammatillista, eri asiantuntijoiden kompetenssit hyödyntävää ja asiakkaan kokonaisuuden huomioivaa työskentelyä (Paavilainen 2014). Tällöin eri viranomaisten voimien kokoamisen sekä yhdessä toistensa ja asiakkaiden kanssa tapahtuvan, vaikeisiin tilanteisiin, niiden ratkaisemiseen ja menettelytapoihin liittyvän vastauksen hakemisen lähtökohta on asiakkaiden etu. Tämän edun toteuttamiseksi moniammatilliset yhteistyörakenteet voinevat sote-alueillakin olla työn kohteesta riippuen joko jatkuvia tai tarvittaessa käynnistyviä. Rakenteiden muodosta riippumatta niiden taustalla olevien perusperiaatteiden tulee kuitenkin rakentua yhdessä sovittujen menettelytapojen, yhteisten pelisääntöjen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. (Kontio 2010.)

Edellä esitetyistä reunaehdoista huolimatta sote-uudistuksen mukanaan tuomissa muutoksissa on ruohonjuuritasolla kyse terveydenhuollon ja sosiaalihuollon voimavarojen yhdistämisestä, jolloin sosiaalityön alueella on muiden toimien ohella päätettävä myös, miten siihen suhtaudutaan. Todennäköisesti suhtautumistavat vaihtelevat eri organisaatioiden ja henkilöstöryhmien välillä esimerkiksi niiden toimintaympäristön perusteella, mutta pelkistetysti tilanteen voinee nähdä joko

uhkana tai mahdollisuutena. Tällöin yksi uhkakuvia lieventävä tapa tarkastella asiaa on kumppanuuden näkökulma, mikä käytännön tasolla tarkoittaa toimijoiden välistä selkeää työnjakoa ja toimivaa yhteistyötä. Lisäksi eri toimijoiden tarjoamat palvelut ovat kumppanuussuhteessa toimittaessa linkittyneet yhteen niin, että sekä asiakkaat että työntekijät kokevat niiden muodostaman kokonaisuuden toimivaksi. (Juhila 2008, 45–46.) Näin ollen eri osapuolten välinen, aito kumppanuus tarjonnee myös sote-uudistuksen yhteydessä edellytykset paitsi asiakkaan valinnanvapauden, toiminnan tehostamisen ja palveluiden laadun parantamisen, myös toimijoiden välisen yhteistyön ja toisilta oppimisen toteutumiselle.

Moniammatillisen työn lähtökohta on yhdistää toimijoiden osaaminen sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja siksi se edellyttää kumppanuuden ohella yhdessä oppimista. Lisäksi yhteistyössä nousee keskeiseksi se, kuinka kaikki tieto ja osaaminen, joka on välttämätöntä mahdollisimman kokonaisvaltaisen käsityksen saavuttamiseksi asiakkaasta, voidaan koota yhteen ja prosessoida. (Kontio 2010; Isoherranen 2005, 33.) Siksi muun muassa taitavan keskustelun ja dialogin sekä reflektiivisen arvioinnin taidot ovat tärkeitä vuorovaikutustaitoja moniammatillista yhteistyötä kehitettäessä. Lisäksi moniammatillista yhteistyötä tekeviltä edellytetään vastuunottoa, selkeää käsitystä omasta tehtävästä, toisten asiantuntijuuden kunnioittamista, kuuntelu- ja ilmaisutaitoja sekä kokonaisuuksien ymmärtämistä. (Isoherranen 2012.)

Laajasti ajateltuna moniammatillisen työn toteuttamisen voi nähdä olevan yksi palveluiden integroimisen muoto, jonka tarve syntyy yleensä palveluiden eriyttämisen ja eri osaamista edustavien hyvinvointialojen työnjaon myötä. Integroinnin tarkoituksena on eheyttää, yhdentää ja yhteensovittaa hajautunutta palveluntarjontaa sosiaali- ja terveystaloudissa. Yleensä palvelujärjestelmän integroimisen tarvetta aiheuttaa organisaatorakenteiden eriytymisen ja erilaistumisen lisäksi esimerkiksi uudentyöpaikkojen organisaatioiden, palveluntuottajien ja ammattiryhmien syntyminen sekä niiden sisäinen eriytyminen ja määrän kasvu. Nykytilanteessa yksityisten palveluyksiköiden, niiden henkilöstön ja toiminnan määrä on entisestään kasvanut, mikä on lisännyt palveluiden eriytymistä toisistaan. Lisäksi myös julkisen sektorin organisaatioissa tapahtuvaan, jatkuvaan uusien yksiköiden perustamiseen ja niiden osiin pilkkomiseen liittyy eriytymiselle ominainen organisaatioiden ja eri ammattiryhmien kulttuurien erilaistuminen. (Sinkkonen, Taskinen & Rissanen 2015, 106–111.)

Suomessa yksi palveluintegraation toteutusyritys on ollut kuntien sosiaali- ja terveystaloudita integroiva Paras-hanke, jonka tavoitteena oli kunta- ja palvelurakenteiden uudistaminen aiempaa

asiakaslähtöisempään ja tavanmukaiset organisaatorajat ylittävään muotoon. (Sinkkonen, Taskinen & Rissanen 2015, 106, 116). Samankaltaisista pyrkimyksistä on kyse myös sote-uudistuksessa, jonka toteuttamisen taustalla voi ajatella vaikuttavan esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluyksikköjen ja -ammattilaisten liiallisen työnjaon, yksikköjen palvelutuotannon aukkojen ja päällekkäisyyksien sekä niiden seurauksena syntyneiden palvelutarjonnan aukkojen poistamisen. Tämän muutostyön onnistumisen kannalta erityisen tärkeään asemaan nousee eri toimialojen ja ammattiryhmien välisten rajojen madaltaminen ja rajat ylittävä yhteistyö (Emt., 111), joka edellyttäne siinä mukana olevilta myös kumppanuutta sekä yhteistä oppimista.

Käytännön yhteisöt moniammatillisen asiantuntijuuden mahdollistajina

Käytännön yhteisöt ovat yhdessä toimivia pieniä, epävirallisia ja epämuodollisia ryhmiä, joilla on joitakin yhteisiä tiedollisia ja käytännöllisiä tavoitteita. Työelämässä tällaisia yhteisöjä voidaan kutsua osaamisyhteisöiksi, koska ne edustavat muodollisesti tai epämuodollisesti vuorovaikutuksessa olevia ihmisjoukkoja (asiantuntijat, erityisosaajat), joilla on yhteisiä tietoon liittyviä tavoitteita. Lähtökohtana käytännön yhteisön syntymiselle on yhteisen projektin tai tehtävän toteuttaminen, johon yhteisön jäsenet ovat sitoutuneet. Toiminta yhteisössä edellyttää kaikkien vastavuoroista osallistumista tehtävän suorittamiseen, jolloin yhteisölle syntyy sen seurauksena omia toimintatapoja, käytänteitä, jotka sitovat sen jäseniä toisiinsa. Lisäksi yhteisö tuottaa jaettua toiminnan välineistöä, joka voi olla esimerkiksi työvälineitä, tarinoita tai käsitteitä. Toiminnan välineitä tuottaessaan yhteisö muuntaa kokemuksiaan ja toimintakäytäntöjään ulkoiseen, kommunikoitavaan muotoon. Käytännön yhteisöt myös mahdollistavat nopean tiedon ja innovaatioiden leviämisen niiden sisällä ja muovaavat jäsentensä identiteettiä. Tämän ohella ne mahdollistavat asteittain syvenevän osallistumisen prosessin, jossa asiantuntijuus kehittyy yhteisön reuna-alueella tapahtuvasta osallistumisesta kohti täyttä osallistumista ja asiantuntijuutta. (Hakkarainen 2000, 87–90; Wenger 2012, 1–6; 1999.) Sote-uudistuksen tapauksessa moniammatillisen yhteistyön myötä tapahtuvan, edellä kuvatun kaltaisten käytännön yhteisöjen muodostumisen voi ajatella tapahtuvan luontevasti esimerkiksi työtehtävien erikoistumisalueen perusteella (kuten lastensuojelu, aikuissosiaalityö tai mielenterveys- ja päihdesosiaalityö) mutta edellyttävän myös organisaation strategiaan nojaavaa, yhteisöllisen oppimisen mahdollistavaa osaamisen johtamista.

Käytännön yhteisöissä tapahtuvan oppimisen lisäksi asiantuntijaksi kehittyminen on mahdollista asiantuntijayhteisön toimintaan osallistumalla ja korkeampaa osaamisen tasoa edustavilta henkilöiltä oppimalla, jolloin kyse on kognitiivisesta oppipoika-kisälli oppimisesta.

Moniammatillisen yhteistyön vaatiman asiantuntijuuden kehittämisen kontekstissa näin tapahtuu esimerkiksi silloin, kun eri alojen opiskelijat osallistuvat ja perehtyvät sekä organisaation että siellä työskentelevien asiantuntijoiden toimintaan. Tästä huolimatta käytännön yhteisöt eivät ole täysin ongelmattomia, vaan niiden sisällä voi esiintyä myös vallankäyttöä, joka saattaa estää kokemattomampien jäsenten edistymistä ja toimintaa. Lisäksi siirtyminen yhteisöstä toiseen voi olla haasteellista, koska ulkopuolelta tuleva ei hallitse juuri kyseisen yhteisön sääntöjä, toimintatapoja ja kulttuuria. Näiden raja-aitojen ylittyessä osaaminen kuitenkin kehittyy vuorovaikutuksessa korkealle tasolle ja oppimisesta tulee yksilökeskeisen oppimisen sijaan tiedon rakentamisen prosessi. (Hakkarainen 2000, 97–98.)

Sosiaali- ja terveysalalla toimintaa ja koulutusta säätelee lainsäädäntö, mikä edellyttää sote-uudistuksen vaatiman, laajan kulttuurin muutoksen toteutumiseksi sekä organisaatioiden toimintaan että asiantuntijoiden koulutukseen liittyviä päätöksiä myös yhteiskunnallisilta ja poliittisilta päättäjiltä. Organisaatioissa ja niiden johdossa tarvitaan yhteistä näkemystä ja tavoitetta sekä jatkuvaa tukea muutokseen, jossa asiakaslähtöisyys rikkoo organisaation vanhaa toimintakulttuuria, rakenteita ja rajoja. Lisäksi sosiaali- ja terveysalalla toimivat vahvat professiot ja ammattijärjestöt olisi saatava mukaan työyhteisöjen kehittämiseen. Ilman näitä taustaedellytyksiä sote-uudistuksen onnistumisen kannalta oleellinen, kokonaisvaltainen organisaatiokulttuurin uudistuminen ei voi onnistua. (Isoherranen 2012.)

2.2 Julkisesta hallinnosta julkiseen hallintaan – paradigman muutos julkisen johtamisen muovaajana

Managerialismin esiinmarssi julkisjohtamisen muutoksen taustalla

Tieteellinen keskustelu sote-uudistuksen ympärillä on vasta viriämässä, joten siitä on saatavissa vain vähän tutkimustietoa (Hiilamo 2016, 1–2). Näyttää kuitenkin sille, että esimerkiksi viiteen hallintoyksikköön on päädytty lähtemällä liikkeelle uusliberalistisen, uuden julkisjohtamisen (New Public Management, NPM) oppien suosimasta palveluiden tilaajan ja tuottajan erottamisesta (Lehto 2015, 50). Yleisellä tasolla sote-uudistuksen taustalla onkin varsin helppo nähdä 1980-luvulla tapahtuneen managerialismin esiinmarssin mukanaan tuomat tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatimukset, jotka muuttivat organisaatioiden toimintaa ja nostivat muun muassa palveluiden laatuun, hintaan ja tuottavuuteen liittyvät asiat merkittävään asemaan julkisjohtamisessa. (Lawler 2007.)

Uutta julkisjohtamista (NPM) ja sen aiheuttamia muutoksia julkisten organisaatioiden johtamisessa on tutkittu sekä kansainvälisesti että Suomessa paljon, näkökulman vaihdellessa kirjoittajan ja hänen edustamansa tieteenalan mukaan (esim. Eräsaari 2011; Tiihonen 2006; Hood 1995). Esimerkiksi Mänttari-Van der Kuip (2013, 16) ottaa NPM:stä puhuessaan esiin sen sosiaalityöhön mukanaan tuoman organisatorisen tilivelvollisuuden, minkä hän näkee olevan yhteydessä ammattieettisesti vastuullisen sosiaalityön mahdollisuuksien heikkenemiseen sekä kokemuksiin siitä, että työtä joudutaan tekemään ammattieettisten arvojen kanssa ristiriidassa olevalla tavalla. Lane (2002, 8) puolestaan toteaa NPM:n olevan siihen kohdistuneesta kritiikistä huolimatta enemmän tai vähemmän koherentti teoria siitä, kuinka valtiovallan tulisi tuottaa palveluita. Hänen näkemyksensä mukaan NPM tarjoaa valtiovallalle uuden lähestymistavan palvelutuotannon kannattavuuden lisäämiseksi, vaikka se ei voikaan selittää koko julkisella sektorilla meneillään olevaa reformia.

NPM:hen kohdistuvista, ristiriitaisista suhtautumistavoista huolimatta siinä voi yleisesti todeta olevan kyse kehityksestä, jossa julkinen hallinto siirtyy hallinnollisesta, panoksiin ja byrokraattisiin toimintatapoihin keskittyvästä ajattelumallista kohti ajattelutapaa, joka korostaa tuotoksia, tuloksia ja vaikuttavuutta. Käytännön tasolla se on muovannut julkisen sektorin toimintaympäristöä ja toimintatapoja muun muassa erottamalla politiikan tekemisen ja toimeenpanon toisistaan, korostamalla tehokkuutta ja tuloksia, asettamalla yritysmäisen toimintatavan etusijalle sekä hyödyntämällä markkinamekanismia, kilpailua ja sopimuksellisuutta. Yhtenä esimerkkinä NPM:lle ominaisesta markkinamekanismin hyödyntämisestä ja sopimusohjaukseen siirtymisestä voi pitää tämän tutkimuksen ympäristönä toimivan Tampereen kaupungin nykyiseen toimintamalliin sisältyvän tilaaja-tuottaja -mallin alkutaipaleita, jonka kuluessa se erotti tilaajan ja tuottajan selkeästi toisistaan, tuotteisti palvelut tarkasti ja teki sopimukset hyvin yksityiskohtaisella tasolla. Tuolloin myös palveluntuottajien kilpailuttaminen oli yleinen tilaaja-tuottaja -mallin toimintatapa. Mallin kehittymisen myötä Tampereen kaupunki näyttää kuitenkin siirtyneen niin sisäisessä kuin ulkoisessa sopimusohjauksessa kohti uuden julkisen hallinnan mukaisia kumppanuusmalleja. Lisäksi se vaikuttaa sekä muokanneen suoriteperusteista palvelunhankintaa tulosperusteisen hankinnan suuntaan että soveltaneen aikaisempaa enemmän innovatiivisia palvelunhankinnan muotoja. Tästä huolimatta Tampereen kaupunki näyttää kuljettavan, kuntaorganisaatioille tyypilliseen tapaan, edelleen myös perinteisempiä sopimusohjauksen ja hankinnan muotoja nykyisen toimintamallin rinnalla. (Hakari 2013, 56–58.)

Sote-uudistuksen tavoitteiden tarkastelemisen kautta on nähtävissä, että uuden julkisjohtamisen piirteiden ohella myös sen taustalla vaikuttaa voimakkaasti uuden julkisen hallinnan (New Public Governance, NPG) näkökulma. Tämän näkökulman mukaan uusi julkinen hallinta perustuu ajatukseen, jossa hallinta täydentää perinteistä julkishallintoa ja uutta julkisjohtamista niitä kuitenkin korvaamatta. Tällöin se keskittyy organisaatioiden välisiin suhteisiin ja prosesseihin sekä palvelujärjestelmään poliittisen järjestelmän ja yksittäisten organisaatioiden sijaan (Hakari 2013, 33; Osborne 2006, 384.) Yksinkertaistetusti ajateltuna uusi julkinen hallinta nojaa näkemykseen, jonka mukaan julkinen hallinto ei enää yksin kykene ohjaamaan yhteiskuntaa, vaan hallinnan onnistuminen perustuu yhteistyöhön yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten kanssa. Käytännössä tämä merkitsee valtion ja kuntien entistä suurempaa riippuvuutta yhteiskunnan muista toimijoista, jolloin julkisen hallinnon rooli muuttuu toimijasta koordinaattoriksi ja liikkeellepanijaksi. Lisäksi taustalla vaikuttaa pyrkimys siirtyä yksipuolisesta hallintokulttuurista entistä vuorovaikutteisempaan kulttuuriin. (Hakari 2013, 35.)

Hakarin (2013, 5–6; ks. Lane 2002) mukaan uuden julkisen hallinnan viitekehyksessä voidaan ainakin jossain määrin nähdä kolme ajallisesti erottuvaa kehityssuuntaa, jotka eroavat toisistaan lähinnä eri asioiden painotuksissa. Uuden julkisen hallinnan noustua keskusteluun verkostojen hallintana, keskityttiin siinä seuraavaksi demokraattisen päätöksenteon ja kansalaisten uuden osallistumisen näkökulmaan. Kolmannen painatuksen keskiössä näyttää olevan, sote-uudistuksen tapaan, uusi julkinen hallinta palveluiden asiakaslähtöisenä kehittämisenä ja yhteistuotantona. (Emt., 5–6.) Lisäksi se nostaa kehittämisen kohteeksi kunnan suhteet muihin toimijoihin (Emt., 33). Sosiaalityön johtamisen kohdalla tämä näkyy vaatimuksena, jonka mukaan sen päätöksenteon on oltava neuvottelevaa ja suostuttelevaa komentelevan ja kontrolloivan sijaan. Lisäksi systeemin rakenteiden muuttuminen suljetuista ja vertikaalisista avoimiksi ja horisontaalisiksi sekä mahdollistaa että edellyttää verkostomaista, luottamukseen perustuvaa ja itseohjautuvaa toimintaa kaikilta sen jäseniltä. Siksi myös sosiaalityön johtamisessa olisi tärkeää keskittyä käytäntöön ja paikallisesti herkkiin toimintamalleihin (place-sensitive policies), siihen ”mikä toimii”. Tämän ohella sosiaalityön johtamista toteuttavien henkilöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen sekä sosiaalisten, yhteisöllisten ja verkostoitumista edistävien taitojen lisääminen olisi tärkeää jo sosiaalityön koulutuksessa siitä huolimatta, että sosiaalityön johtamisessa vaikuttaa luontaisestikin olevan jotakin sille edullista siirryttäessä kohti uutta, yhteisöllistä hallintatapaa. (Frahm & Martin 2009.)

Kaiken kaikkiaan paradigman muutoksessa on kyse tapahtumasarjasta, jossa hallintojärjestelmä rakentuu korostamaan itseohjautuvia toimintayksiköitä ja yli rajojen ulottuvaa yhteistyötä julkisen hallinnon toimijoiden välillä. Tällöin siirtymä vaatii kaikilta siinä mukana olevilta paitsi tahtoa edustaa julkista intressiä, myös vahvaa eettistä lähtökohtaa silloin, kun esimerkiksi julkisen sektorin johtaja on kaikkien toimijoiden joukossa ainoa oman organisaationsa edustaja. (Virtanen & Stenvall 2010, 55–58.) Kyseisessä tilanteessa keskeisiä tehtäviä sosiaalityön johtajuuden määrittelyssä yhteydessä ovat ainakin sen tarpeellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden sekä sen organisaatiolle ja yksilölle asettamien vaatimusten tarkasteleminen, vaikka se voidaan näkökulmasta riippuen edelleen nähdä joko manageriaalisen agendan jatkokehittämisenä tai profession autonomiaa ylläpitävänä vastavoimana. Lisäksi, koska johtajuus ja siihen liittyvät laadulliset ja olemukselliset kysymykset tulevat näkemysten monimuotoisuudesta huolimatta olemaan osa julkisen sektorin ja sosiaalityön johtamista myös tästä eteenpäin, olisi siihen kohdistuvista odotuksista, rajoituksista ja mahdollisuuksista tärkeää keskustella paitsi nyt myös tulevaisuudessa. (Lawler 2007.)

Julkisen johtamisen erityispiirteet sote-uudistuksen ja sosiaalityön johtamisen elementteinä

Ilmiötasolla tarkasteltuna johtaminen vaikuttaa olevan suhteellisen samankaltaista organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä riippumatta. Toiminnallisella tasolla organisaatioissa ja siten myös niiden johtamisessa voi kuitenkin olla suuriakin eroja (Rissanen & Hujala 2015, 86–87). Julkisen sektorin kohdalla sen johtamisen erityispiirteet nousevat sen perustehtävästä, sidosryhmistä ja asiakkaista käsin (Virtanen & Stenvall 2010), jolloin näillä erityispiirteillä ollee vaikutusta myös sote-uudistuksen johtamiseen ja sen vaikutuspiirissä olevien organisaatioiden toimintaan.

Päätöksenteon näkökulmasta katsottuna kansalaisia kaikkein lähimpänä oleva sosiaalipolitiikan päätöksentekotasoa on kunta, jonka vastuulle ainakin toistaiseksi kuuluu myös palveluiden saatavuudesta huolehtiminen. Kunnallinen päätösvalta taas perustuu edustukselliseen demokratiaan, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että asukkaat valitsevat vaaleilla kunnan ylimmän toimielimen eli valtuuston. Muita kunnallisen päätöksenteon tahoja ovat kunnanhallitus, lautakunnat, johtokunnat ja toimikunnat, joskin päätöksentekoon osallistuvat myös yritykset, asukkaat ja kansalaisjärjestöt. Kunnanvaltuuston tehtäviin kuuluu budjetoimisen yhteydessä päättää myös siitä, mitä ja kuinka paljon voimavaroja kunnassa voidaan käyttää eri tehtäviin, vaikka liikkumavara vaihtelee poliittisessa päätöksenteossa kunnittain. Poliitiikan rinnalla kunnissa toimii viranhaltijajärjestelmä, jonka ylimmät viranhaltijat ovat vahvasti mukana kunnallisessa päätöksenteossa ja joiden tehtävänä on tuottaa osaamisensa, kokemuksensa ja verkostojensa avulla vaihtoehtoja poliittiselle päätöksenteolle. (Lammintakanen & Rissanen 2015, 55–58.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että

julkisten organisaatioiden johtamiseen liittyy keskeisesti poliittinen edustuksellisuus ja tilintekovastuu, koska julkinen hallinto on olemassa kansalaisia varten ja sen tehtävänä on panna julkinen politiikka toimeen. Lisäksi poliitikot politiikan edustajina vaikuttavat osaltaan siihen, millainen on julkisen johtamisen sisältö, millaisia tehtäviä se hoitaa ja miten sen tehtävät muuttuvat. (Virtanen & Stenvall 2010, 10–11.)

Julkisen johtamisen poliittisten sidosten vuoksi myös sosiaalityön johtajalla voi olla poliittisessa päätöksentekoprosessissa monenlaisia rooleja, jotka saattavat vaihdella asioiden esiin nostamisesta laajempaa päätöksentekoa vaativiin asioihin. Siksi kaikessa julkisessa johtamisessa, mukaan lukien sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen, on tärkeää tuntea poliittiseen päätöksentekoon liittyvät prosessit sekä juridisesti (esimerkiksi hallintomenettelylaki) että sisällöllisesti (esimerkiksi prosessien toimintaperiaatteet, valtasuhteet ja vaikuttamiskeinot) (Lammintakanen & Rissanen 2015, 46–47). Lisäksi viranhaltijoilla on johtajina suuri vastuu siitä, että kunnassa sitoudutaan myös arjen toiminnassa sen strategiaan painotuksiin, jolloin johtaja toimii parhaimmillaan tulkkina ja linkkinä arjen työn sekä poliittisen päätöksenteon välillä. (Lammintakanen & Rissanen 2015, 55–58.)

Politiikan ohella suomalaisessa julkisjohtamisessa näyttelevät edelleen suurta roolia tulosohjaus ja tulosjohtaminen, jotka ovat uuden julkisjohtamisen mukaisia tulosajattelun ilmentymiä. Merkitykseltään käsitteet eroavat toisistaan niin, että tulosohjaus on koko valtionhallinnon läpi ulottuva ohjausketju, jossa päätetään toiminnan tulostavoitteista, voimavaroista ja seurannasta. Tulosjohtamisessa puolestaan on kyse tietyn organisaation sisäisestä prosessista, jolla pyritään varmistamaan organisaation tuottava ja taloudellinen toiminta ja jossa tulostavoitteet ovat johtamisen väline. (Treuthardt 2005, 209.) Sosiaalityön organisaatioissa menestyksellisen tulosjohtamisen toteuttamisessa nousevat tärkeään rooliin toiminnasta aiheutuvat kustannukset ja niiden hallinta. Merkittävä kustannus sosiaalityön organisaatioissa on niiden henkilöstön työstä aiheutuvat kustannus, koska kyseessä on henkilöstöpainotteinen toimiala. Muita sosiaalityön kustannuksia aiheuttavia tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi ostopalvelut ja toimintaan tarvittavat tilat. Yhdessä nämä tuotannontekijät muodostavat kokonaisuuden, joka sosiaalityön johtajan on huomioitava johtamansa organisaation tuottavuudesta vastatessaan. Koska useat sosiaalityössä tuotetuista palveluista ovat lakisääteisiä, niiden tuotannossa on jatkuvasti otettava huomioon myös resurssien rajallisuus. Tulosjohtamisen näkökulmasta tämä saa aikaan tilanteen, jossa sosiaalityön johtaja joutuu tekemään resurssien kohdentamiseen liittyviä valintoja ja jossa tärkeään asemaan nousevat kysymykset palvelutuotannon eri vaihtoehtoista sekä niiden aiheuttamista kuluista ja

hyödyistä. Tällöin sosiaalityön johtajan tulisi toiminnan tuloksellisuuden varmistamiseksi valita suurinta hyötyä tuottava vaihtoehto, jotta resurssit käytettäisiin tehokkuuden näkökulmasta katsottuna oikealla tavalla. Keskeistä tuloksellisen johtamistoiminnan kannalta olisi lisäksi tässäkin tilanteessa ymmärtää, miten tarpeisiin nähden niukat voimavarat tulisi kohdentaa mahdollisimman korkean hyvinvointihyödyn ja palvelujen oikeudenmukaisen jakautumisen varmistamiseksi. (Niiranen ym. 2010, 48–51.)

Johanna Lammintakasen ja Sari Rissasen (2015, 53) mukaan kansallinen taso on perinteisesti velvoittanut kuntia tiettyyn palvelutarjontaan sekä rahoittanut siitä osan valtionosuuksien avulla, ja siten kaventanut kuntien itsenäistä päätäntävaltaa sosiaali- ja terveystaloudellisiin kysymyksissä. Syynä tähän on ollut se, että kunnat toteuttavat valtion politiikkaa ja sen tavoitteita. Näin ollen myös sosiaali- ja terveydenhuoltoa ohjataan ja kehitetään monien eri toimijoiden yhteistyönä, jolloin sen valtionohjaus on osa julkista politiikkaa. Tällöin julkisen politiikan ja sen sisältämän demokraattisen päätöksenteon kautta ohjataan hallintoa tai sen osaa toteuttamaan politiikkaa tai ohjelmaa sen mukaisesti. (Emt., 53.) Tyypillisesti valtion ohjausmekanismit jaetaan kolmeen luokkaan, jotka ovat *normiohjaus* (lait ja asetukset), *resurssiohjaus* (esim. valtionosuusjärjestelmä ja talousarvio) ja *informaatio-ohjaus* (Emt., 53; Niiranen ym. 2010, 37). Informaatio-ohjaus on luonteeltaan vapaaehtoisuuteen nojaavaa, eikä se sisällä määräyksiä, pakottavia velvoitteita tai rangaistuksia lainsäädännön tavoin. Sen uudet muodot puolestaan ovat monialaisia ja usein limittäisiä kehittämisohjelmia, suunnitelmia, suosituksia ja tutkimuksia. Lisäksi tärkeitä informaatio-ohjauksen kanavia ovat hallitusohjelmiin sisältyvät kansalliset kehittämisohjelmat (politiikkaohjelmat), jotka parhaimmillaan voivat tuottaa perinteiset ministeriö-, ammatikunta- ja organisaatorajat ylittävää toimintaa. Sosiaalityön johtamisen näkökulmasta tämän tekee mielenkiintoiseksi politiikkaohjelmien mukanaan tuoma yritys kehittää niin sanottua ohjelmajohtamisen mallia, mikä tarkoittaa ohjelmien muodostaman kokonaisuuden hallintaa ja johtamista. Sosiaalityön johtajalta tämä edellyttää pohdintaa, jonka lopputuloksena hänen tulisi hahmottaa miten ohjelmat muunnetaan sosiaalialalla tuloksia tuottavaksi toiminnaksi. Tällöin tärkeään asemaan nousevat sosiaalialan henkilöstövoimavarat ja niiden johtaminen, joiden kohdalla huomiota tulee kiinnittää erityisesti henkilöstön saatavuuteen, riittävyyteen ja sitoutumiseen sekä osaamisen vahvistamiseen ja työhyvinvointiin. (Niiranen ym. 2010, 36–38.)

Sote-uudistuksen näkökulmasta merkittävänä julkisen johtamisen ulottuvuutena voi pitää uudistusten eli reformien johtamista, jonka Vuokko Niiranen ym. (2010, 39) määrittelevät lyhyesti tarkoittavan tavoitteellista ja harkittua julkisen sektorin organisaatioiden rakenteen ja prosessien

muutosta, jolla pyritään organisaatioiden toimintaprosessien kehittämiseen. Toisin sanoen kyseessä on aktiivinen, tietoinen ja tavoitteellinen toiminnan uudistus, jollaisesta myös sote-uudistuksessa on kysymys. Tällöin uudistuksen johtamisessa lienee sosiaali- ja terveysjohtamisen näkökulmasta keskeistä jo aiemmin mainittu integraation johtaminen, jossa on kyse organisaatioiden ja niiden toimintaprosessien yhdistämisestä. Tällaisten integrointia kehittävien tai lisäävien prosessien johtaminen poikkeaa jonkin verran jo integroidun sosiaali- ja terveysorganisaation johtamisesta, koska kysymys on laajan ja syvällisen organisaatiomuutoksen eikä suuren ja kompleksisen sosiaali- ja terveysorganisaation johtamisesta. Lisäksi nämä yhdistämällä integroidut laajat ja erilaisista asiantuntijoista muodostuvat organisaatiot muodostavat johtamisen kannalta haastavan ja vaikean ympäristön, jolloin niiden johtaminen vaatii sekä hyvää yleistä että erityistä osaamista sisältävää johtamisosaamista. Tällaisia tarvittavia johtamisosaamisen erityisalueita voivat olla esimerkiksi etäjohtaminen ja asiantuntijoiden johtaminen. Erityistä huomiota integraation johtamisessa tulisi kiinnittää myös organisationaaliin ja ammatillisiin kulttuuripiirteisiin ja niiden johtamisosaamiseen. (Sinkkonen, Taskinen & Rissanen 2015, 126–127.) Organisaatiomuutoksissa, jollainen sote-uudistuskin isossa mittakaavassa on, olisi lisäksi tärkeää strategisen johtajuuden läsnäolo, henkilöstön ja sosiaalityön sidosryhmien osallistaminen muutokseen sekä avoimen viestinnän salliva organisaatiokulttuuri. Siksi oppiminen ja sen tukeminen myös teoreettisin perustein ovat muutoksissa oleellinen sosiaalityön johtajuuden kulmakivi. (Esim. Kerman & Freundlich & Lee & Brenner 2012.)

Ohjausmekanismista ja johtamisen ulottuvuudesta riippumatta sosiaalityön johtamisen kohdalla tulisi aina muistaa sen olevan sidoksissa ympäröivään yhteiskunnalliseen tilanteeseen ja yhteiskunnassa vallitseviin arvoihin. Sosiaalityön johtamisen kautta yhteiskunnassa vallalla oleva sosiaalipolitiikka siirtyy käytäntöön ja saa muotonsa ihmisille tarjottavina palveluina, joilla voi nähdä olevan suoran yhteyden ihmisten elämään ja elämisen laatuun. Siksi sosiaalityön johtamisessa olisi äärimmäisen tärkeää tiedostaa ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtunut arvojen ja ajattelutapojen muutos, jota kuvaavat esimerkiksi sosiaalityön vaikuttavuutta sen tehokkuuden sijaan korostavat näkemykset tai näkemykset, joissa sosiaalityön onnistumista mitataan hinnan sijaan sen tuottaman arvon kautta. Näin ollen sosiaalityön johtamisessa olisi tärkeää ottaa huomioon paitsi siihen vaikuttavat kaupalliset, taloudelliset arvot myös sosiaaliset, yhteiskunnalliset arvot, koska sosiaalityön johtaminen muotoutuu ja saa motivaationsa sosiaalisista ja humaaneista arvoista käsin. Lisäksi edellä mainitut seikat tulisi huomioida sosiaalityön johtamiseen keskittyvässä koulutuksessa, tutkimuksessa ja arkipäivän toiminnassa sosiaalityön johtamisen kehittämiseksi ja

tukemiseksi. Erityisen tärkeäksi näiden asioiden ymmärtämisen tekee se, että sosiaalityön johtajat eivät ole pelkästään teknokraatteja vaan myös sosiaalityöntekijöitä, joiden johtamista toteuttaessaan tulisi muistaa sosiaalityössä olevan kysymys nimenomaan sosiaalisten arvojen toteuttamisesta voittojen tavoittelemisen sijaan. (Tsui & Cheung 2009.)

Sosiaalityölle ominaisen arvopohjan huomioimisen lisäksi sosiaalityön johtajat voivat taloudellisesti vaikeina aikoina käyttää johtamisstrategioita, joiden avulla taloudellisten supistusten organisaatiotasolla aiheuttamia, negatiivisia vaikutuksia on mahdollista minimoida. Tällaisia taktisia johtamisstrategioita ovat Packard ym. (2007) mukaan esimerkiksi henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon, numeraalisen datan ja erilaisten asiantuntijalausuntojen hyödyntäminen päätöksenteon perusteena sekä neuvonpito omien kollegoiden kanssa. Nämä johtamisen taktikat tai käytännöt eivät kuitenkaan yksin riitä ylläpitämään organisaation kyvykkyyttä ja minimoimaan leikkausten negatiivisia vaikutuksia, vaan ne ovat yleensä osa suurempaa, useiden taktiikoiden ja johtamiskäytäntöjen muodostamaa strategisen johtamisen teemaa. Näitä sosiaalityön organisaation kyvykkyyttä ylläpitäviä teemoja ovat esimerkiksi johtamista yhteistyön kautta lähestyvä *jaettu johtajuus* (The Collaborative Leader), jolle ominaista on eri tahojen välisen yhteistyön korostaminen ja myötätuntoinen suhtautuminen muihin kilpailuhenkisen ja tuomitsevan toimintatavan sijaan sekä *kokonaisuuden edun mukaan toimimivan johtajuuden* (The "Big Picture" Approach) teema, jossa keskeistä on koko organisaation edun huomioiva johtajuus. *Strategisen suunnittelun* (Maintainig Focus Through Strategic Planning) teemassa johtajan tavoitteena taas on määritellä organisaation toiminnan kannalta keskeisimmät tavoitteet ja kohdistaa toiminnan fokus niiden toteuttamiseen. Julkisessa johtamisessa tärkeästä, ulkoisista sidosryhmistä ja niiden kanssa sujuvasta yhteistyöstä huolehtimisesta taas on kyse teemassa *suhteet keskeisiin, poliittisiin tahoihin* (Developing relationships with Key Constituencies). Myös *henkilöstön kanssa kommunikointi* (Communication with Staff) ja sen tarpeiden huomioiminen sekä *henkilöstökapasiteetin suojeleminen* (Preserving Staff Capacity) taloudellisia leikkauksia kohdennettaessa ovat esimerkkejä strategisen johtamisen organisaation toimintakykyä ylläpitävistä teemoista. Lisäksi *keskitetty päätöksenteko* (Decentralizing Decision Making) ja *numeraalisen tiedon käyttäminen päätösten ohjaamiseen* (Using Data to Guide Decisions) ovat teema-alueita, jotka auttavat leikkausten yhteydessä tehtävien päätösten perustelemista ja jalkauttamista rakentavassa, organisaation toimintakykyä ylläpitävässä hengessä. (Packard, Patti, Daly, Tucker-Tatlow & Farrell 2007.) Sote-uudistuksen yhteydessä näiden johtamisstrategioiden käyttäminen toiminee rahoitusmallien muuttamisen ja toimintaympäristön

muuttumisen aiheuttamien toimenpiteiden johtamisen välineenä yleisemminkin, mikä helpottanee uudistuksen myötä tapahtuvien, kipeiltäkin tuntuviin toimenpiteiden perustelemista.

3 JOHTAMISEN TEOREETTISET JA TOIMINNALLISET ULOTTUVUUDET SOSIAALITYÖN JOHTAMISEN TAUSTALLA

3.1 Organisaation strategia sosiaalityön johtamisen ja osaamisen johtamisen lähtökohtana

Perustehtävän muutos sosiaalityön johtamisen taustatekijänä

Jatkuvassa liikkeessä olevissa olosuhteissa sosiaalityön perustehtävä muuttuu, vaikka toiminnan yhteiskunnallinen arvo ja työn erityispiirteet säilyvät ja jopa voimistuvat. Sen vuoksi organisaation strategiaan perustuva osaaminen, toimiva vuorovaikutus ja ihmisten sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin ovat sosiaalityön menestyksellisen toteuttamisen tärkeitä ehtoja, joiden yhtenä merkittävänä perusedellytyksenä voi pitää onnistunutta johtamista ja johtajuutta. (Roth 2014, 8; Niiranen ym. 2010.) Koska johtaa voidaan sekä ihmisiä että asioita, oleellista on oikeanlainen johtaminen oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Tällöin ihmisten johtaminen (leadership) voidaan määritellä monimuotoiseksi vuorovaikutukseksi johtajan ja johdettavien välillä ja asioiden johtaminen (management) taas toiminnan ja toimintaprosessien hallinnaksi ja niihin liittyväksi päätöksenteoksi (Virtanen & Stenvall 2010, 122–124; Lämsä & Hautala 2005, 207–208). Niirasan ym. (2010, 14) mukaan sosiaalityön johtaminen kuitenkin liittyy kiinteästi sekä johdettavaan perustehtävään että alalla työskenteleviin ihmisiin, eikä sitä siksi voi yksiselitteisesti pelkistää vain asioiden tai ihmisten johtamiseksi.

Niiranen ym. (2010, 13–29) ja Viitalan (2005) mukaan sosiaalityön johtaminen on moniulotteinen ja laajaa osaamista edellyttävä alue, joka on aina sidoksissa paitsi johdettavaan toimintaan, myös sitä toteuttavaan organisaatioon, sen institutionaalisiin mekanismeihin (esimerkiksi sijainti, rakenne, perustehtävä) ja toimintaympäristöön. Suomessa sosiaalityön organisaatioiden toimintaympäristönä on yleensä kunta tai alue, on kyse sitten julkisesta tai esimerkiksi järjestössä toteutettavasta sosiaalityöstä (Niiranen 2004, 227). Kunnan sosiaalitoimen johtamista taas ohjaavat niin sosiaalityön yhteiskunnallinen perustehtävä kuin kunnallisen sosiaalipolitiikan reunaehdotkin (Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008, 219–220). Toimintaympäristön luonteesta johtuen sosiaalityötä johtavan henkilön tehtävät voivat vaihdella suurestikin, esimerkiksi kuntakoosta ja sosiaali- ja terveystoimen organisointitavasta riippuen. Tyypillistä sosiaalityön johtajan asemalle kuitenkin on, että hänen tulisi vastata niin kuntalaisten ja henkilökunnan kuin kunnan ylempien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöidenkin odotuksiin. Hänen tulisi siis kyetä suodattamaan tietoa

ylhäältä alas ja alhaalta ylös, hallita isoja kokonaisuuksia ja ohjata toimintaa kohti sille asetettua visiota. Käytännössä tämä edellyttää sosiaalityön johtajalta moniosaajuutta, sillä häneltä täytyy löytyä oman toimialueensa tuntemisen ohella niin ammatillista johtamisosaamista, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja strategisen johtamisen taitoa, hallinnon ja talouden mekanismien tuntemusta kuin kunnallisen lainsäädännön tuntemustakin. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 61.) Lisäksi sosiaalityön johtaja joutuu työssään kohtaamaan ja huomioimaan niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella vallitsevat arvot sekä niiden väliset mahdolliset arvoriitit (Niiranen 1994).

Koska sosiaalialan toimijoihin kohdistuvat hyvin samankaltaiset odotukset kuin muihinkin julkisiin ja yksityisiin organisaatioihin, sosiaalityön johtajan täytyy kyetä työskentelemään sekä paineisessa että jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Tästä seuraa johtamisen ja johtajuuden määrittelyjen monialaistuminen sekä johtamistehtävien ja osaamisvaatimusten vaihtelu itse johtamistyön sisällä. (Niiranen ym. 2010, 13–20.) Käytännössä nämä sosiaalityön johtamisen kokonaisuuteen vaikuttavat muutokset voivat tapahtua joko organisaatioiden ulkopuolella, niiden toimintaympäristössä tai sisällä ja sellaisia ovat esimerkiksi itse muutoksen jatkuvuus, organisaatioiden välisten rajojen hämärtyminen, vähenevä hierarkia ja tiimiytymisen lisääntyminen. Lisäksi tietointensiivisen työn sisällön lisääntymisen myötä myös ihmisten johtamisen taidon merkitys kasvaa, sillä hyvin koulutettua ja osaavaa henkilöstöä ei voi johtaa käskevällä johtamistyyllillä. (Roth 2014, 38; Lämsä & Hautala 2005, 28–35.)

Strateginen johtaminen sosiaalityön toiminnan suuntaajana

Sosiaalityön johtamista tarkasteltaessa siinä näytettäisiin pyrkivän strategiseen johtamiseen, jonka voi Niirasta ym. (2010, 85) mukaellen tiivistetysti kuvata olevan proaktiivista toimintaa ja johdon kykyä sekä ottaa huomioon että ennakoida toiminnan kokonaisuus ja sen asettamat vaatimukset. Strategisen johtamisen toteutumisen lähtökohta puolestaan on koko henkilöstön ottaminen mukaan strategiseen keskusteluun, mikä vaatii organisaatiolta sekä avoimuutta että henkilöstöä siihen kannustavaa otetta (Huotari 2009, 123–126, 196). Julkisella sektorilla ja näin ollen myös sosiaalityössä toteutettavaa strategista johtamista – sekä strategian johtamista – saattaa kuitenkin vaikeuttaa se, että toisin kuin voittoa tavoittelevalla yksityisellä sektorilla strategia ei aina ole siellä yhtä selkeästi määriteltävissä (Niiranen ym. 2010, 85).

Virtanen ja Stenvall (2010, 22) määrittelevät strategisen johtamisen yhdeksi ulkoisen johtamisen osa-alueeksi, jolloin se toimintana antaa suunnan julkiselle organisaatiolle. Strateginen johtaminen

pitää sisällään sekä strategisen ajattelun että strategian laatimisen, joten kyse on laajasta kokonaisuudesta. Kirjoittajien mukaan kaikki julkinen johtaminen on tavallaan strategista johtamista, koska strategia muodostaa perustan organisaatioiden johtamiselle ja kehittämiselle. Tällöin strategian perusteella johdetaan kaikkia julkisen johtamisen sisältöalueita, joiksi Virtanen ja Stenvall määrittelevät organisaatioiden *strategisen johtamisen, resurssien käytön, prosessit, laadun, osaamisen, työyhteisöt, innovatiivisuuden, verkostot, muutokset, viestinnän ja suoritukset*. (Emt., 22.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuitenkin vain strategista johtamista ja osaamisen johtamista erityisesti sote-uudistuksen asettamien vaatimusten näkökulmasta.

Johtamistyö edellyttää strategista otetta riippumatta siitä, mistä johtamisen tasosta puhutaan. Julkishallinnon johtamistyössä esimiesten täytyy paitsi pystyä ajattelemaan strategisesti myös osata johtaa ja toteuttaa varsinainen strategian laadinta. Näin ollen, strategian laadinnan kertaluontoisuudesta johtuen, johtamistyötä tekeviltä edellytetään strategisen ajattelun harjoittamista koko ajan. Prosessina strateginen johtaminen sisältää erilaisia vaiheita, joita ovat muun muassa *toimintaympäristön analyysi, strategisten vaihtoehtojen selvittäminen, strategisten valintojen tekeminen ja strategian toteuttaminen*. Toimintaympäristön analyysin tarkoituksena on niiden toimintaympäristön ulkoisten ja sisäisten muutostekijöiden kartoittaminen, jotka heijastuvat organisaation toimintaan ja asettavat sille vaatimuksia sen menestyksellisen toiminnan toteuttamisen näkökulmasta. Strategisten valintojen tavoitteena puolestaan on arvioida organisaation strategista liikkumavaraa sen perustehtävän ja siihen kuuluvien palveluiden toteuttamisen kautta sekä arvioida tähän liittyvien painotusten vaatimia taloudellisia panostuksia. Strategisten valintojen tekemisessä taas on yksinkertaistetusti ilmaistuna kyse sen päättämisestä, missä toiminnassa organisaatio on mukana ja missä ei. (Virtanen & Stenvall 2010, 125–137.)

Osana strategisten valintojen tekemistä organisaatio myös viestii tavoitteistaan, jotta sekä sen työntekijät että sen palveluja käyttävät asiakkaat ja muut sidosryhmät tietävät, mitä se toiminnallaan tavoittelee. Strategian toteuttamistyössä organisaatio työskentelee saavuttaakseen sille asetetut tavoitteet ja pitää huolta siitä, että esimerkiksi sen rakenteet tukevat ja edistävät strategian toteutumista. Julkisella sektorilla strategian toteutumista myös seurataan tarkasti ja esimerkiksi kuntaorganisaation toimialat raportoivat asiasta kunnan keskushallinnolle, joka puolestaan raportoi strategian toteuttamisen edistymisestä kunnan- tai kaupunginhallitukselle tai -valtuustolle. Tällöin raportoinnin ja seurannan tavoitteena on strategian toteutumisen arvioiminen. Edellä esitetyn perusteella julkisten organisaatioiden strategisen johtamisen voi todeta olevan laaja kokonaisuus, joka toteutuakseen vaatii johtamistehtävissä toimivilta käsitteellistä ajattelukykyä,

vuorovaikutustaitoja, tavoitteellisuutta, kokonaisuuksien hallintaa, periaatteellisuutta ja taitoa optimaalisten työskentelyolosuhteiden järjestämiseen organisaatiossa. Lisäksi vaaditaan kykyä uudistua ja saada aikaan muutoksia kulloinkin vallitsevissa olosuhteissa. (Virtanen & Stenvall 2010, 125–137.)

Strateginen osaamisen johtaminen osana sosiaalityön johtamisen kokonaisuutta ja johtajan työkenttää

Sosiaalityön toteuttaminen asettaa siihen osallistuville lukuisia ammatilliseen osaamiseen, asiantuntijuuteen ja niiden kehittämiseen liittyviä vaatimuksia. Tällöin esimerkiksi sosiaalityön johtotehtävät edellyttänevät kaikilta niissä toimivilta paitsi muodollisia kvalifikaatioita myös jatkuvaa oppimista sekä kykyä itsen ja oman toiminnan arvioimiseen. Sosiaalityön organisaatioiden näkökulmasta tämä puolestaan tarkoittanee, että niiden tulisi toiminta- ja kilpailukykyänsä säilyttääkseen kyetä tekemään strategiatyötä, joka ottaa huomioon jatkuvan muutoksen niille asettamat vaatimukset nyt ja tulevaisuudessa, paikallisesti ja kansainvälisesti. Lisäksi niiden visioiden, missioiden ja arvojen pitäisi olla selkeästi määriteltyjä ja kaikkien niihin kuuluvien henkilöiden sisäistämiä. (esim. Niiranen ym. 2010, 1, 84–86, 93; Viitala 2005.)

Sosiaalityön kentällä toimivat organisaatiot pyrkivät muiden organisaatioiden tavoin vastaamaan muuttuvan työelämän asettamiin vaatimuksiin monin eri tavoin organisaation koosta ja perustehtävästä riippuen. Tästä johtuen myöskään niiden toimintamallit tai henkilöstön osaamisen johtamisen ja kehittämisen tavat eivät ole keskenään samanlaisia, vaan jokainen organisaatio toteuttaa niitä viime kädessä omalla tavallaan. Yhteistä kaikille näille organisaatioille kuitenkin on, että niissä toimivat ihmiset. Siksi sosiaalityötä ja sen edellyttämää asiantuntijuutta, osaamista ja osaamisen kehittämistä johdettaessa on tärkeässä asemassa henkilöstön strategiatyötä tukevien, yksilöllisten kehittämistarpeiden huomioiminen. Käytännön tasolla sekä organisaatioiden johtajuuden, esimiestyön, rakenteiden että henkilöstöpolitiikan tulisi tukea niissä työskentelevien henkilöiden osaamista, osaamisen kehittämistä ja työn tekemistä niin, että organisaatioiden toiminta- ja kilpailukykyyn säilyttämisen lisäksi myös henkilöstön työhyvinvointi on turvattu (esim. Niiranen ym. 2010; Viitala 2005).

Sosiaalityön näkökulmasta katsottuna keskeisen osan sen strategista johtamista muodostaa osaamisen johtaminen, jonka tehtävänä on vaalia, kehittää, arvioida, uudistaa ja hankkia organisaation strategian edellyttämää osaamista, eli toisin sanoen varmistaa organisaation tuloksellinen toimintakyky tällä hetkellä ja tulevaisuudessa (esim. Viitala 2005, 14). Koska harva

organisaatio voi toimia ilman osaavia ihmisiä, voidaan osaaminen teknologian kehittämisestä huolimatta siis nähdä yhtenä tärkeänä organisaation pääomaeränä. Näin ollen strateginen osaamisen johtaminen on myös sosiaalityön alueella tavoitteellista johtamistyötä, jossa oleellista on suunnitelmallisuus ja siihen kuuluvien vastuiden ja tehtävien jakaminen tarkoituksenmukaisesti. (Huotari 2009, 196; Niiranen 2004, 229–231.)

Strategisen osaamisen johtamisen lähtökohta on sen osaamisen määrittelemine, jonka varassa päämääriä ja onnistumista tavoitellaan. Siksi oleellista on tunnistaa ja kehittää koko organisaation strategisten osaamisalueiden, eli *kriittisen ydinosaamisen, perusosaamisen ja tukevan osaamisen* tasoa kilpailuedun varmistamiseksi. Varsinaisen osaamisen kehittämisen ohella huomiota tulisi kiinnittää myös johtamiseen, järjestelmiin sekä organisaatiokulttuuriin oppimisen edellytysten varmistamiseksi. Lisäksi käytössä olevien palkitsemisjärjestelmien, esimiestyön, tietojärjestelmien ja viestinnän tulisi tukea oppimista. (Viitala 2013, 173–175.) Sosiaalityön (ja sote-uudistuksen) tapauksessa huomionarvoista on myös se, että strategista henkilöstön kehittämistä voidaan pitää sekä muutoksen hallinnan välineenä että aidon oppimisen mahdollistajana ja onnistunutta, vuorovaikutteista johtajuutta sen keskeisenä elementtinä. (esim. Simmonds & Pedersen 2006; McCracken & Wallace 2000). Lisäksi Yliruka, Karvinen-Niinikoski ja Koivisto (2009, 13–19) toteavat sosiaalialan hyvistä työoloista puhuessaan sosiaalityön oppimisen voivan tapahtua suurimmaksi osaksi työssä ja toiminnan kehittämisenä. Tämä on yksi sosiaalityön ammatillisen asiantuntijuuden syntyminen lähtökohta ja mahdollistuu organisaation strategiaan perustuvan, huolellisesti toteutetun osaamisen johtamisen kautta.

Parhaimmillaan asiantuntijaksi kehittyminen lienee myös sosiaalityössä silloin, kun se on yhteisöllinen prosessi, joka sekä hyödyntää ympäristön sille tarjoamia edellytyksiä että huomioi ympäristön sille asettamat vaatimukset. Tätä kokonaisvaltaista prosessia strateginen osaamisen johtaminen ja sen mahdollistamat oppimisen tilat sosiaalityössäkin tukevat. Ihmisen omia kykyjä ja hänen käsityksiään itsestään ei voi kuitenkaan tässä prosessissa ohittaa, koska niillä saattaa olla suuri merkitys sen toteutumiselle. Henkilön omien kokemustensa pohjalta muodostama kielteinen näkemys itsestään voikin hankaloittaa tai jopa estää hänen oppimistaan ja kehittymistään asiantuntijaksi. Oikeanlaisessa ympäristössä ja osallistumalla mielekkääksi kokemaansa toimintaan arvostamassaan yhteisössä ihmisen on kuitenkin mahdollista ylittää nämä kehittymistään rajoittavat ominaisuusselitykset. Samalla hän saa mahdollisuuden omaksua teoreettisen, muodollisen tiedon lisäksi myös hiljaista tietoa, joka on muodostunut käytännön kokemusten ja teoreettisen tiedon

yhteenliittymänä ja jonka oppiminen edellyttää toimimista yhdessä muiden, saman alan asiantuntijoiden kanssa. (Hakkarainen 2000, 84–87.)

Edellä esitetyn perusteella sosiaalityön ammatillisen asiantuntijuuden rakentumisessa vaikuttaa pitkälti olevan kyse yhteisöllisestä, yhteisestä oppimisesta, jota strategisen osaamisen johtamisen keinoin tulisi edistää ja tukea. Tätä ajatusta tukee myös Riitta Viitalan (2005, 109) näkemys, jonka mukaan osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta organisaation strategian ja yksilöiden osaamisen välille. Tällöin yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista rakentuu varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Yksittäisen ihmisen näkökulmasta hänen osaamisensa muodostaa samalla perustan, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään (Emt., 109).

Oppiva organisaatio yhteisen oppimisen tukijana

Strategisen osaamisen johtamisen näkökulmasta sosiaalityön asiantuntijuuden kehittämisen yhtenä haasteena voi pitää kumuloituvaa tieteellistä näyttöä ja selitysmalleja tuottavien tiedontuotannon rakenteiden puutetta. Ammatti- ja elämäntäytännöissä rakentuvan, ihmisten elämästä ja tarvittavista sekä toimivista palveluista ja tukimuodoista saatavan tiedon tavoittaminen riittävän herkästi on kuitenkin mahdollista vain näiden rakenteiden kautta. (Karvinen-Niinikoski 2015). Tästä johtuen on pohtimisen arvoista, voisiko yksi vastaus tämän ongelman ratkaisemiseksi olla siirtyminen oppivaan organisaatioon, joka Otalan (2008, 278) mukaan kuvaa organisaation uudistumista ja oppimista tukevia rakenteita. Käytännössä edellä mainitun voinee ymmärtää niin, että osaamisen kehittämisen ohella organisaatioiden pitäisi myös kyetä luomaan olosuhteet, joissa organisaatiokulttuuri muuntuu oppimiskulttuuriksi, jossa yksilöiden oppiminen muuttuu organisaation osaamiseksi.

Strategisen osaamisen johtamisen kannalta oppivan organisaation käsitettä voi kuitenkin pitää myös ongelmallisena, koska sille ei ole olemassa yhtä tarkkaa määritelmää tai yhtä teoreettista viitekehystä. Siksi oleellista sen tarkastelemisen yhteydessä on tiedostaa se näkökulma, joka sen kuvaamisen taustalla vaikuttaa. Tällöin ratkaistavaksi jää, puhutaanko organisaation oppimisesta (organisation learning) vai siitä, minkälainen organisaatio tukee oppimista parhaiten (learning organisation) (Viitala 2013, 171–173; 2005, 34–35). Alan klassikkoina pidettyjen Argyriksen ja Schönin (1978) mukaan erityisesti yksilön oppiminen ja vuorovaikutus ryhmässä ovat keskeisiä oppivasta organisaatiosta puhuttaessa, kun Senge (1990, 10) taas näkee systeemiajatteluun

perustuen oppivan organisaation organisaationa, joka jatkuvasti kasvattaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan muuttuvan ympäristön asettamat vaatimukset huomioiden. (Appelbaum & Gallagher 2000, 41–43; Senge 1990, 10; Argyris & Schön 1978.) Ojala (2008, 71–80) puolestaan puhuu organisaation oppimisesta silloin, kun kyseessä on mahdollisimman nopea yhteisen näkemyksen luominen sekä sen soveltaminen käytäntöön ja oppivasta organisaatiosta silloin, kun hän viittaa niihin rakenteisiin joissa organisaatio voi oppia. Oppimiskeskeisyyden ja organisaatiokeskeisyyden määrittelyjen keskinäisistä eroavaisuuksista huolimatta niistä voi kuitenkin löytää myös yhteneväisyyksiä, joita ovat muun muassa jaettu näkemys organisaation vision suunnasta sekä organisaation yksilöiden oppimisprosesseille tarjoamasta tuesta. Organisaatiomuutoksissa keskeistä oppivaan organisaatioon siirryttäessä on lisäksi yksilöiden oppimisen tukeminen myös koulutuksen kautta sekä organisaation kulttuurin huomioiminen muutoksen osatekijänä. Näiden tekijöiden ohella tärkeää on sen sidosryhmien muutostyöhön mukaan ottaminen sekä organisaation käytäntöjen ja rakenteiden muokkaaminen sitä tukeviksi. (Kerman, Freundlich, Lee & Brenner 2012.)

Ojalan (2008, 78) mukaan oppivan organisaation tavoitteena on parantaa organisaation kilpailukykyä. Siksi keskeistä sen toiminnalle on organisaation strategian mukaisesti tukea oppimista johtamisen, rakenteiden, teknisten ratkaisujen, viestinnän ja henkilöstön kehittämisen avulla. Lisäksi tärkeää on kehittää tapoja sekä mitata että kasvattaa organisaatiossa tapahtuvaa oppimista ja nähdä se arvokkaana ja lisäarvoa tuottavana tekijänä. Näiden seikkojen ohella myös oppivan organisaation asiakaskeskeisyyden (yhteisen tulevaisuuden luominen ja yhdessä oppiminen) voi nähdä palvelevan sosiaalityön perustehtävää. Sosiaalityön toimintaympäristöstä käsin katsottuna voisi lisäksi todeta, että erityisesti nopeasti muuttuvassa ja tehokkuutta edellyttävässä työelämässä huomio tulisi kohdistaa organisaation tiedollisen ja inhimillisen pääoman (intellectual capital) kasvattamiseen, koska se tarjoaa muiden ominaisuuksiensa ohella kiinnekohtia myös osaamista tukevan esimiestoiminnan hahmottamiseen. (Viitala 2005, 35–38; Appelbaum & Gallagher 2000.)

Sosiaalityön tapauksessa puhetta kilpailukykyyn kasvattamisesta voi pitää hivenen ongelmallisena, koska kyse ei ole voittoa tuottavasta toiminnasta vaan ihmisten hyvän elämän mahdollisuuksien edistämiseen keskittyvästä työstä (Karvinen-Niirikoski 2015). Sosiaalityön toiminnan tehokkuuden parantamisen ja strategisen osaamisen johtamisen näkökulmasta katsottuna inhimillisen pääoman kasvattamisen voi kuitenkin nähdä paitsi tarpeellisenä myös mahdollisena tehtävänä. Organisaatiossa työskenteleviltä tämän tehtävän toteuttaminen vaatii organisaatiotason asioista

huolehtimisen lisäksi valmiuksia itsearviointiin, oppimaan oppimiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Lisäksi itseohjautuvuuteen pyrkivä ja refleksiivinen tiedon siirtyminen edellyttää niin yksilöltä, ryhmältä kuin organisaatiolta metakognitiivisia valmiuksia, jotka lienevät elimellinen osa korkeaa asiantuntijuutta edustavaa sosiaalityön kokonaisuutta. Käytännössä oppivan organisaation idean toteutuminen tarkoittanee sosiaalityössäkin paitsi henkilöstön osaamisen kehittämistä, tukemista ja hyödyntämistä myös tarvittavan osaamisen tiedostamista ja huomioimista jo henkilöstöä rekrytoitaessa ja esimiestyötä toteutettaessa. Näiden ohella tärkeää on tiedostaa oppimista estävät tekijät ja pyrkiä niiden ylittämiseen niin yksilöiden kuin organisaation tasolla. (Ojala 2008, 78–80.)

Organisaation strategiasta, rakenteista tai johtamisesta ja osaamisen johtamisesta huolimatta oppiva organisaatio ei kuitenkaan ole sosiaalityön alueella mahdollinen, ellei sitä toteuttavilla ihmisillä ole kykyä ja halua oppia. Siksi ihmisten huomioiminen ja heidän mielipiteidensä, näkemystensä ja kokemustensa kuunteleminen on motivoitumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää, kun oppivan organisaation edellyttämiä toimenpiteitä toteutetaan. Esimerkiksi Appelbaum ja Gallagher (2000, 50–52) toteavat kommunikaation olevan kriittisessä asemassa organisaatiomuutoksissa yleensä ja oppivassa organisaatiossa erityisesti. Lisäksi he korostavat kuuntelemisen merkitystä toisen ihmisen ymmärtämisen edellytyksenä ja toteavat Sengen (1990, 10) tavoin oppivan organisaation perusolemuksen löytyvän dialogisuudesta. Tätä näkemystä tukee myös Billettin (2004, 312) ajatus, jonka mukaan työpaikka oppimisympäristönä ja siellä oppimiseen osallistuminen tulisi nähdä prosessina, joka rakentuu ihmisten välisten neuvottelujen ja vuorovaikutuksen kautta.

3.2 Organisaatio- ja johtamisteoriat sosiaalityön johtamisen selittäjinä

Organisaatioiden lisääntynyt tehokkuuden tavoittelu käynnisti 1900-luvun alkupuolella johtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen tieteellisen tutkimisen, minkä tuloksena on syntynyt lukuisia johtamisteorioita. Näiden teorioiden taustalla on erilaisia käsityksiä niin organisaation toimintaan, johtamiseen ja johtajuuteen kuin tehokkuuteen ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseenkin liittyen (esim. Roth 2014, 35; Seeck 2008; Lämsä & Hautala 2005, 22), joten niiden tuntemus on tarpeen johtamisen arkipäivän lisäksi myös erilaisissa uudistuksissa ja alan tutkimuksessa. Vaikka teoriat ja mallit kantavat mukanaan syntyhistoriaansa ja siihen liittyviä yhteiskunta- ja valtakäsityksiä, ne sisältävät usein myös ajasta riippumattomia käsityksiä sekä organisaation toimintamekanismeista että johtamisen keskeisistä piirteistä. Sosiaalityön johtamiseen ja johtamiskäytäntöihin klassiset organisaatio- ja johtamisteoriat ovat vaikuttaneet monella tavalla. Nykypäivän suomalaisen

sosiaalityön johtamisen taustalla on nähtävissä niin byrokratiatutkimuksen, tieteellisen liikkeenjohdon (taylorismi), hallinnon teorian (fayolismi), ihmissuhdekoulukunnan, johtamisen tuottavuutta korostavien rakenneanalyttisten teorioiden, organisaatiokulttuuriin keskittyvien teorioiden kuin innovaatioteorioiden vaikutteita. (Rissanen & Hujala 2015, 89–90; Roth 2014, 36; Niiranen ym. 2010, 61–77; Heikka 2008, 41–46; Seeck 2008.)

Organisaatioiden toiminnan tutkimiseen keskittyvässä byrokratiatutkimuksessa on keskeistä selvittää, miten ja miksi organisaatiot toimivat. Sen keskeisiä kysymyksiä ovat aseisiin ja tehtäviin perustuva työnjako, sekä vallan ja auktoriteetin käsitteen tutkiminen. (Markkula 2011, 50–56; Tienari & Meriläinen 2010, 79–81.) Tieteelliselle liikkeenjohdolle, taylorismille, puolestaan on ominaista korostaa hyvän organisaation ominaisuuksina selvästi määriteltyä työnjakoa, erikoistumista sekä selkeitä käskyvaltasuhteita. Lisäksi teoriassa korostuu työntekijöiden tiukan kontrollin merkitys sekä ajatus suorituspalkkioista työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin motivoivina keinoina. (Roth 2014, 36; Markkula 2011, 38–41; Lämsä & Hautala 2005, 23–25.) Tayloristisen tuotantokeskeisyyden sijaan hallinnon teoria nostaa esiin ylimmän johdon näkökulman sekä johtamistieteen ja -koulutuksen tarpeen menestyksellisen johtamisen osatekijöinä (Seeck 171–173). Lisäksi se on ensimmäinen johtamisteoria, joka erottaa johtamisen omaksi osa-alueekseen, koska siinä nähdään johtamistaitojen vaikuttavan ratkaisevasti organisaation menestymiseen. (Seeck 2008, 171; Wren 2005, 211–212.)

Lähes samaan aikaan tieteellisen liikkeenjohdon teorian kehittämisen kanssa nosti Mary Parker Follett esiin ihmissuhteiden merkityksen organisaatiokäyttäytymisessä. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ohella Follett oli erityisen kiinnostunut siitä, miten ristiriidat vaikuttavat yhteisöihin. Tämän ohella hän tutki myös yhteisöjen oppimista. Keskeistä tässä teoriassa on näkemys, jonka mukaan johtamisessa on oleellista pyrkimys yhteisymmärrykseen organisaation toiminnasta sekä auktoriteetin määräytyminen tilanteen vaatimusten eikä hierarkkisten asemien tai yksilöiden valtapyrkimysten perusteella. (Roth 2014, 36; Tienari & Meriläinen 2010, 86–87; Seeck 2008, 131–133.) Tätä ajattelua jatkavan ihmissuhteiden koulukunnan keskeinen havainto puolestaan oli, että rahan lisäksi myös sosiaaliset tarpeet ja sosiaaliset suhteet vaikuttavat ihmisten työsuorituksiin. (Roth 2014, 36; Tienari & Meriläinen 2010, 87.) Liikkeenjohdon tutkimuksessa keskeistä puolestaan on ollut ja on johtamisen tutkiminen. Sen uranuurtajana pidetty Peter Drucker loi muun muassa tavoitejohtamisen ajatuksen, jossa keskeistä on ajatus johtajasta yrityksen tavoitteiden toteuttajana, jota näiden suoritustavoitteiden tulisi sekä kontrolloida että ohjata. (Seeck 2008, 181–182; Drucker 1955, 135.) Liikkeenjohtamisen ohella kulttuuri rupesi kiinnostamaan

liikkeenjohdon tutkijoita 1970-luvun loppupuolella. Organisaatioiden yhteisesti jaetut toimintatavat ja käsitykset sekä niiden kehittyminen ovat siitä lähtien olleet yksi liikkeenjohdon ja -organisaatiokulttuuriteoreetikoiden keskeisiä tutkimusongelmia. (Tienari & Meriläinen 2010, 89–97; Seeck 2008, 207–246.) Suomalaiselle organisaatiokulttuuriparadigmalle ominaista on nähdä kulttuuri organisaation ominaisuutena, jonka keskeisiä vaikuttajia ovat kommunikaatio sekä työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen (Seeck 2008, 225–227). Tällöin sosiaalityön johtamisen keskeinen kysymys lienee, voidaanko organisaatiokulttuuria johtaa ja muuttaa yksittäisten tahojen tarkoituksien mukaisesti vai nähdäänkö se historiallisesti rakentuneena, uudelleen jatkuvan neuvottelun tuloksena rakentuvana kokonaisuutena (Huhtala & Laakso 2007, 27).

1990-luvulla esiin nousi oppivan organisaation käsite, jonka ydin on joustavuudessa, matalissa organisaatorakenteissa sekä nopeassa reagoimisessa. Sosiaalityön johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa oppimiselle suotuisien olosuhteiden varmistamista organisaatiossa (Lämsä & Hautala 2005, 191–192) sen uusiutumista tukevien strategian, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisen prosessien avulla (Sydänmaanlakka 2004, 54–55). Samankaltaisia olosuhteita tarvitaan myös nykyisessä muutostilanteessa, jossa organisaatioiden menestyksellisen toiminnan edellytyksenä on innovointi, kehittäminen, uudistuminen ja jatkuva oppiminen. Innovaatioteoriat ovatkin Seeckin (2008, 247) mukaan keskeinen, vaikuttava oppi uusissa organisaatioissa. Kyseisissä organisaatioissa työntekijät nähdään oppimis- ja kehittymishaluisina yksilöinä, joita rahan ja etuisuuksien lisäksi motivoi halu käyttää omaa asiantuntemustaan ja luovaa potentiaaliaan. Erityisesti tämä pätee tietotyöntekijöihin ja tietointensiivisiin organisaatioihin (Seeck 2008, 249), jollaisina myös sosiaalityötä toteuttavia organisaatioita voinee pitää.

Johtajuuden piirreteoriat johtajuuden kuvaajina

Johtajuutta määriteltäessä sen kohdalla ovat eri aikoina korostuneet erilaiset piirteet ja sitä on määritelty muun muassa johtajan luonteenpiirteiden ja johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien, johtamiskäyttäytymisen, johtamistyylin ja johtamistilanteiden sekä eri johtamisteorioita integroivien ja kulttuurinäkökulmasta nousevien mallien avulla. (Niiranen ym. 2010, 65; Hackman & Johnson 2009, 73 – 75, 77; Heikka 2008, 41–46; Seeck 2008, 210, 354; Juuti 2006, 18; Lämsä & Hautala 2005, 222–223, 225, 229–231.) Sosiaalityössä keskeinen johtajuuden toteuttamismuotoihin liittyvä kysymys on kysymys eettisestä johtajuudesta, jonka tunnetuimmat teoriat ovat Lämsän ja Hautalan (2005, 239–242) mukaan palvelujohtajuuden teoria (servant leadership) sekä transformationaalisen johtajuuden teoria (transformational leadership). Palvelujohtajuudessa toisten auttaminen ja

palveleminen ovat toiminnassa keskeisiä ulottuvuuksia. Transformationaalisessa johtajuudessa taas tavoitteena on syvällisen muutoksen aikaan saaminen yhdessä johdettavien kanssa toimimalla. Lisäksi transformationaaliseen johtajuuteen liittyy ajatus, jonka mukaan todellinen johtajuus muuttaa johdettavaan prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan. (Seeck 2008, 354.)

Nancy L. Maryn (2005) analysoidessa sosiaalityön johtajuuden transformationaalisuutta johtajan käyttämän johtamistyylin, organisaation ilmapiirin ja hyvien johtamistulosten välisen suhteen kautta johtajan transformationaaliset piirteet korreloivat voimakkaasti menestyksellisen johtamisen sekä hyvien lopputulosten kanssa. Lisäksi transformationaalinen johtamistyyli tuki ja sitä käytettiin eniten organisaatioissa, joiden ilmasto näytti olevan demokraattinen (Emt., 105–118) mikä vaikuttaa luontevalle ajatukselle myös transformationaalisen johtajuuden perustuessa muut huomioivaan, demokraattiseen ajattelutapaan. Transformationaalisen johtajuuden sijaan sosiaalityön johtajuus voi kuitenkin olla myös transaktionaalista, jolloin johtaja motivoi johdettavia palkkioiden ja rangaistusten avulla ja omaa asemavaltaansa hyödyntäen (Lämsä & Hautala 2005, 239–242). Tällöin painopiste on valvonnassa ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä. Transaktionaalisen johtamisen tunnuspiirteisiin kuuluu sekä aktiivinen johtaminen että niin sanottu *laizzes faire* -johtaminen. Aktiivisen johtajuuden ominaispiirteisiin kuuluu tilanteen aktiivinen seuraaminen ja siihen puuttuminen vasta standardeista poikettaessa. *Laizzes faire* -johtaja taas on vastuuta välttelevä ja passiivinen, eikä hän seuraa tilannetta, vaan puuttuu siihen vasta kun poikkeama tulee hänen tietoonsa. (Seeck 2008, 354–355; Bass 1997, 134.) Sosiaalityön johtamisen kohdalla transaktionaalisen johtajuuden toteuttaminen on kuitenkin mahdoton ajatus, koska se edellyttää alan toiminnan kokonaisuudesta eikä vain yksittäisistä tuloksista tai tehtävistä kiinnostunutta johtamista. (Niiranen ym. 2010, 76). Lisäksi sosiaalityön kaltaisen tietotyön johtaminen vaatii onnistuakseen transformationaalista johtamista, koska vasta transformationaaliseksi kehittynyt johtajan ja alaisen suhde voi olla tehokas (Seeck 2008, 355; Bass 1997, 130–131). Transformationaaliseen johtajuuteen usein liitetty karismaattinen johtajuus puolestaan nostaa voimakkaasti esiin johtajan persoonallisuuden piirteitä ja sen tarve lisääntyy erityisesti taloudellisesti tai poliittisesti vaikeina aikoina, kun tilanteeseen kaivataan esikuvaa tai pelastajaa. Karismaattinen johtajuus voi kuitenkin olla epäeettistä johtajuutta, koska kuvatus kaltainen johtaja saattaa käyttää valtaansa myös väärin. Tuolloin hän ei käytä valtaa työyhteisön edun ja tuloksellisuuden vaan omien henkilökohtaisten päämääriensä ja tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Niiranen ym. 2010, 65; Lämsä & Hautala 2005, 239–245.)

Johtamisen peruskäsitteet johtamistyön sisältöjen määrittäjinä

Johtamisteorioiden ohella yksi tapa määritellä johtamistyötä on sen ymmärtäminen aikaan, paikkaan ja kulttuuriin sidoksissa olevana vuorovaikutuksellisenä toimintana, jonka kautta pyritään kohti määriteltyä tavoitetta tai tulosta (Roth 2014, 39; Tienari & Meriläinen 2010). Tällöin johtamista on mahdollista lähestyä myös niiden johtamistyön peruskäsitteiden kautta, jotka ovat sille ominaisia johtamisprosessin eri vaiheissa (Heikka 2008). Ilmeinen johtamisen peruskäsite on luonnollisesti *johtajuus*, jonka voidaan määritellä olevan prosessinomaista toisiin ihmisiin vaikuttamista (Roth 2014, 40; Lämsä & Hautala 2005, 206). Tässä prosessissa johtajan pyrkimyksenä on saada johdettavat paitsi ymmärtämään myös hyväksymään se, mitä on tehtävä sekä se, miksi ja miten on tehtävä. Perusteluna tälle pyrkimykselle toimii sekä tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen että yhteinen hyvä. Näin ollen johtajuuden voi nähdä olevan vuorovaikutuksellista toimintaa, jossa keskeiseen asemaan nousee ihmissuhteiden hallinta ja johon liittyy myös valtaa. (Roth 2014, 40; Lämsä & Hautala 2005, 206; Niiranen 2004.)

Toinen keskeinen johtamisen peruskäsite on *tavoitteellisuus*. Tämä on luonnollista, koska mitä selkeämmin johtaja kykenee ilmaisemaan toiminnan tavoitteet, sitä yksinkertaisempaa johdettavien on sitoutua niihin. Lisäksi johdettavat voivat tavoitteet tietäessään kokea helpommin myös johtajan vallankäytön itsenäisyyttään ja vastuullisuuttaan lisääväksi toiminnaksi. (Roth 2014, 40; Heikka 2008; Lämsä & Hautala 2005, 217.) Johtajalta tavoitteiden asettaminen edellyttää selkeää näkemystä siitä, mitä halutaan saavuttaa, jolloin *suunnittelu* on tärkeä osa johtajuutta paitsi pitkäkestoisessa strategiatyössä myös päivittäisessä johtamisessa. Johtajan joutuessa muuttamaan suunnitelmia välillä hyvinkin nopeasti esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena, muodostavat *strategiatyö* ja suunnittelu siis tärkeän osan johtamista paitsi toiminnan suunnan ja tavoitteiden luojina myös toiminnan mahdollisimman hyvän tuloksen varmistajina. (Roth 2014, 40; Tienari & Meriläinen 2010, 138–140.)

Koska *tuloksen tavoittelu* on osa johtajuuden ydintä, sen peruskäsitteistöön kuuluvat myös *mittaamisen* ja *valvonnan käsitteet*. Organisaation menestystä voidaan mitata ja valvoa monin eri tavoin joko numeerisin, liikevoittoon ja rahalliseen tulokseen keskittyvien menetelmien tai esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä tai sidosryhmätyytyväisyyttä arvioivien toimintojen avulla. (Heikka 2008; Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008; Lämsä & Hautala 2005, 208.) Kuluvalla vuosituhannella myös sosiaalityön johtajuuden mittaamisen ja valvonnan merkitys korostune, koska johtaminen, johtajuuden tehokkuus ja onnistuminen liitetään usein hyvin suoraviivaisesti

yhteen organisaation tuloksen ja toimialallaan menestymisen kanssa (Roth 2014, 41). Lisäksi yhteiskunnallisessa tilanteessa ja sosiaalityön toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat kokonaisuudessaan tekijöitä, jotka asettavat johtajan teoreettisen tietämyksen (Fisher 2009) sekä avoimen ja ihmisläheisen sosiaalityön johtajuuden (leadership) merkittävään asemaan (Frahm & Martin 2009).

Tavoitteiden saavuttamisen ja hyviin tuloksiin pääsemisen näkökulmasta merkittävän johtajuuden peruskäsitteen muodostaa *organisointi* (Tienari & Meriläinen 2010, 6). Se on johtamisen osa-alue, jossa ratkaistaan miten ihmisten yhteinen, tavoitteellinen toiminta järjestetään. Manageriaalisten, eli rakenteellisten ja prosesseihin liittyvien tehtävien lisäksi tärkeä osa organisointia on *resursointi* eli oikeiden ihmisten sijoittaminen tai palkkaaminen oikeisiin tehtäviin. Hyvän tiimin tai ryhmän rakentaminen on tärkeä osa johtajuutta, joten se edellyttää johtajalta tarkkanäköisyyden ja osaamisen lisäksi myös erilaisuuden sietämistä ja hyvää palautteenantokykyä. (Roth 2014, 41; Lämsä & Hautala 2005, 232.) Kokonaisuudessaan onnistunut organisointi ja resursointi ovat johtajuuden työkaluja, joiden avulla johtamista ja johtajuutta voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti ja päämäärähakuisesti (Wimpfheimer 2008). Tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta myös *henkilöstön sitouttaminen* on tärkeä johtamisen peruskäsite, koska sitoutuneet ihmiset ovat yleensä motivoituneita ja siten halukkaita tekemään vapaaehtoisesti parhaansa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lämsä & Hautala 2005, 206–208; Niiranen 2004.) Näin ollen, organisaatiosta ja johtamistavasta riippumatta, henkilöstön sitouttaminen esimerkiksi asetetuista tavoitteista *viestimällä* on johtamisen ydintä, jonka merkitystä nykypäivän epävarmoiksi muodostuneissa oloissa ei voine liikaa korostaa (Roth 2014, 41; Pohjanheimo 2012; Wimpfheimer 2008). Lisäksi erityisesti muutostilanteissa johtajuuden peruskäsitteisiin tulisi lisätä sekä organisaation sisäinen että sen ulkopuolinen (sidosryhmät ja asiakkaat) viestintä (Tienari & Meriläinen 2010, 90–16).

Sosiaalityön näkökulmasta mielenkiintoisen lisän johtajuuden peruskäsitteiden rinnalle tuo Rankin ja Hutchinsonin (2000, 487–502) tutkimus, jossa tarkastellaan sosiaalityön johtajuutta sitä toteuttavien henkilöiden hahmottamana. Tutkimus nostaa sosiaalityön johtajuutta profession sisällä määrittelevien piirteiden rinnalle tekijöitä, jotka erottavat sen muiden professioiden johtajuudesta tilanteessa, jossa sosiaalityön professio ja siihen vaikuttavat yhteiskunnalliset ja taloudelliset tekijät ovat merkittävästi muuttuneet. Rankin ja Hutchinsonin tutkimuksen tulosten mukaan sosiaalityön johtajuuden konsepti näyttää sisältävän viisi sille yhteistä elementtiä, jotka ovat 1) ennakoivuus, 2) arvot ja etiikka, 3) valtaistaminen/voimaannuttaminen, 4) visio ja 5) kommunikaatio. Lisäksi sosiaalityön johtajuus vaikuttaa eroavan muiden ammattien johtajuudesta, jotka on koottu viiden

teeman alle. Nämä teemat ovat 1) sitoutuminen eettisiin ohjeisiin, 2) systemaattisuus, 3) osallistumiselle avoin johtamistyyli, 4) pyyteettömyys ja 5) profession julkisuuskuvasta huolehtiminen. Lisäksi sosiaalityön johtajuus näyttää muuttuneen ajan kuluessa ja edellyttävän tällä vuosituhanella aivan uudenlaisia kykyjä ja taitoja sitä toteuttavilta henkilöiltä, jolloin koulutus ja aiheeseen liittyvä jatkotutkimus nousevat merkitykselliseen rooliin sitä kehitettäessä. (Emt. 487–502.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Toimintamalliaan uudistava Tampere tutkimuksen toteuttamisen ympäristönä

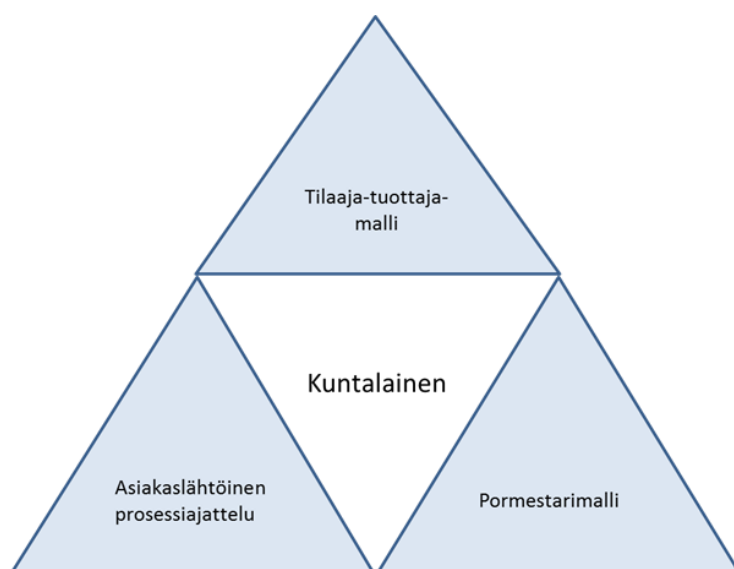
Meneillään olevan sote-uudistuksen yhtenä keskeisenä periaatteena on palvelujen järjestämis- ja tuottamistehtävän selkeä erottaminen toisistaan. Toteutuessaan tämä tulee muuttamaan koko sosiaali- ja terveydenhuollon ohjausjärjestelmän, jolloin uudistuksella on luonnollisesti vaikutusta myös Tampereen kaupunkiorganisaatioon ja sen toimintamalliin. Tällä hetkellä Tampereen kaupungissa on kuitenkin jo aloitettu, yhtä aikaa hitaasti etenevän sote-uudistuksen kanssa, kaupungin toimintamallin uudistamiseen tähtäävä Tampere 2017 -projekti. Projektin tavoitteena on Tampereen kaupungin toimintamallin uudistaminen vuoden 2017 kesäkuuhun mennessä. (Tampere 2016.) Toimintamallin uudistuksen taustalla hyödynnetään muun muassa vuoden 2015 aikana toteutetun kaupungin toimintamallin arvioinnin tuloksiin perutuvaa raporttia *Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi* (Rannisto 2015).

Tällä hetkellä käytössä oleva Tampereen kaupungin toimintamalli sisältää kolme keskeistä kokonaisuutta, jotka ovat pormestarimalli, tilaaja-tuottaja -malli ja asiakaslähtöinen (asiakas- ja asukaslähtöinen) toimintatapa. Tähän toimintamalliin Tampere siirtyi vuoden 2007 alusta ja sen tavoitteena on ollut poliittisen päätöksenteon vahvistaminen, palvelutuotannon tehostaminen ja strategisen johtamisen vahvistaminen. (Rannisto & Meklin 2015, 24–25; Hakari 2013, 48.) Pormestarimallin mukaisesti pormestari johtaa Tampereen kaupungissa sekä poliittista organisaatiota kaupunginhallituksen puheenjohtajana toimiessaan että viranhaltijaorganisaatiota. Neljä apulaispormestaria puolestaan johtavat tilaajalautakuntia ja sitä kautta tilaamista. Tuotannon osalta luottamushenkilöjohtaminen tapahtuu tuotannon johtokuntien toimesta. (Rannisto & Meklin 2015, 15–16.)

Pormestarimallin lisäksi toinen Tampereen toimintamallin keskeinen, rakenteellinen osa on tilaaja-tuottaja -malli. Mallissa hyvinvointipalvelujen tilaamisesta huolehtivat tilaajalautakunnat apulaispormestarin johdolla. Lisäksi konsernihallinnossa on tilaajaryhmä, joka vastaa konsernitasoisesta hyvinvointipalvelujen kehittämisestä ja palvelujen tilaamisen valmistelusta ja suunnittelusta, tilaamiseen liittyvistä tuki- ja kehittämisprosesseista sekä lautakuntien ja niiden jaostojen toimialaan kuuluvien asioiden valmistelusta. Kokonaisuudessaan tilaajaryhmän tehtävänä on edistää kuntalaisten osallistumista ja heidän mielipiteidensä välittymistä päätöksentekijöiden

tietoon ja se on organisoitu kaupungin ydinprosessien mukaisesti. Lisäksi tilaajaryhmä osallistuu kiinteästi vuotuisen talouden ja toiminnan ohjaukseen, suunnitteluun, sopimuksen tekemiseen ja sopimuksen toteutumisen seurantaan. Sisäinen suunnittelu- ja sopimusprosessi työllistääkin sekä tilaajan että tuottajan toimijoita läpi vuoden suunnitteluun, sopimusten tekemiseen ja budjetin toteutumisen seuraamiseen liittyvien tehtävien muodossa. (Rannisto & Meklin 2015, 30–33.)

Palvelutuotannossa sovitaan tuottajien kanssa tehtävissä sopimuksissa palvelukokonaisuuksien hoitamisesta tai tuotteiden tuottamisesta silloin kun se on mahdollista, mutta joskus tavoitteena voi olla myös tavoiteltava vaikutus. Osa sopimuksista on sisällöltään hyvin täsmällisiä ja niissä sovitaan tarkasti palvelujen määrästä ja laadusta, kun osassa sopimuksia taas sovitaan tehtävän tai tehtäväkokonaisuuden hoitamisesta ilman tarkkoja suoritettavoitteita. Hankintoihin liittyvää hankintajuridiikkaa hoitaa ja tilaajan tukena hankintaa toteuttaa Tampereen Logistiikka -liikelaitos. Kaupungin sisäisestä tuotannosta puolestaan vastaavat hyvinvointipalvelujen ja liikelaitosten johtokuntien alaiset tuotantoyksiköt. Lisäksi tuotantotoimintaa ohjaa konsernihallinnon tuotannon ja liiketoiminnan ohjausyksiköt. (Rannisto & Meklin 2015, 33.) Tampereen kaupungin voimassaolevan toimintamallin ulottuvuudet on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Tampereen toimintamallin keskeiset ulottuvuudet (mukaellen Rannisto & Meklin 2015)

Tällä hetkellä, vuoden 2016 toukokuussa Tampere 2017 -projekti on hyvässä vauhdissa ja kaupungin toimintamallin uudistus on jo aloitettu konsernihallinnon tehtävien läpikäymisellä ja organisaation uudistamisella. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jatkossa Tampereen kaupungin

organisaation perustana ovat kolme palvelualue: hyvinvoinnin palvelualue, elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue sekä kaupunkiympäristön palvelualue. Alkuvuodesta 2016 palvelualueille haettiin myös johtajia, joista kaikki kolme on jo valittu tehtäviinsä. Yhtä aikaa sote-uudistuksen liikkeelle lähdön kanssa uusien palvelualueiden johtajat tekevät vuoden 2016 aikana esityksen alueensa toiminnan organisoinnista ja aloittavat tarvittavien muutosten tekemisen osana toimintamallin uudistuksen kokonaisuutta. Palvelualueiden osalta kaupungin uusi toimintamalli käynnistyy viimeistään 1.1.2017. (Tampere 2016.)

4.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen hyödyntämisen tilaa Tampereen kaupungin sosiaalipalveluissa. Strategisen johtamisen ymmärrän organisaation strategiaan nojaavana, sen toimintaa suuntaavana, proaktiivisena toimintana, jossa johto sekä ottaa huomioon että ennakoi toiminnan kokonaisuuden ja sen asettamat vaatimukset (Niiranen ym. 2010, 85; Virtanen & Stenvall 2010, 22). Strategisen osaamisen johtamisen puolestaan käsitän organisaation tuloksellisen toimintakyvyn ylläpitämiseen ja varmistamiseen pyrkivänä toimintana, missä keskeistä on vaalia, kehittää, arvioida, uudistaa ja hankkia sen strategian edellyttämää osaamista toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi (esim. Viitala 2005, 14). Hyödyntämisen käsitteeseen taas sisällytän sote-uudistuksen kehityksessä tapahtuvan strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen käyttämisen johtamisen välineinä, muutostilanteen niiden toteuttamiselle asettamat vaatimukset sekä organisaation tarjoaman tuen niiden toteuttamisen taustatekijänä.

Tutkimustehtävänäni on tarkastella strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen hyödyntämistä Tampereen kaupungin sosiaalipalveluissa seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista käytetään sosiaalityön johtamisen välineenä?
2. Millaisia vaatimuksia muutostilanne asettaa sosiaalityön strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen toteuttamiselle?
3. Miten organisaatio tukee sosiaalityön strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen toteuttamista?

Pyrkimyksenä on saada tietoa siitä, millainen strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen hyödyntämisen tila on tällä hetkellä Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja -organisaatiossa osana sen sote-uudistukseen valmistautumista. Lisäksi tavoitteena on löytää tietoa, joka voisi auttaa sosiaalityötä johtavia henkilöitä yleisemminkin sekä strategisen johtamisen että strategisen osaamisen johtamisen kysymyksissä tutkimuksen kontekstina olevan sote-uudistuksen aikana.

4.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen aineisto

Tutkimusmenetelmä

Laadullisen, kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän ja sen moninaisuuden kuvaaminen. Samaan aikaan on kuitenkin huomioitava todellisuus kokonaisuutena niin, että sitä ei yritetä jakaa osiin mielivaltaisesti. Koska tapahtumat muovaavat toisiaan samanaikaisesti, tutkimuksessa on kuitenkin, tästä huolimatta, mahdollisuus löytää monensuuntaisia suhteita. Kaiken kaikkiaan tavoitteena on tarkastella tutkimuksen kohdetta niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista. Koska arvot lisäksi muovaavat yrityksiämme ymmärtää tutkimuksemme kohteena olevia ilmiöitä, arvolähtökohdista irtisanoutuminen ei ole tutkijallekaan mahdollista. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja hänen tutkimuskohteensa kietoutuvat yhteen niin, että myöskään täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen ei ole täysin mahdollista. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että tutkimuksen tulokset voivat olla vain ehdollisia, johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuvia selityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Näin ollen laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi todeta olevan olemassa olevien totuusväittämien todentamisen sijaan tosiasioiden löytäminen tai paljastaminen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.)

Tämä tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena ja sen yksilöhaastattelut tehtiin teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä käyttäen. Teemahaastattelu valikoitui aineiston keräämisen menetelmäksi sen suoraa vuorovaikutusta tukevan luonteen vuoksi. Lisäksi se antoi mahdollisuuden edetä haastattelutilanteessa haastateltavien ehdoilla ilman jäykkää struktuuria ja ennalta määriteltyä etenemisjärjestystä. Teemahaastattelun aihepiiristä johtuen (strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen) pidettiin tarpeellisena myös menetelmän tarjoamaa mahdollisuutta esittää lisäkysymyksiä ja syventäviä, tarkentavia kysymyksiä. Kokonaisuudessaan teemahaastattelu aineiston keräämisen menetelmänä antoi tilaisuuden nähdä haastateltavat tutkimuksen merkityksiä luovina, aktiivisina osapuolina. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204–206.)

Käytettyä tutkimusmenetelmää voi kutsua myös puolistrukturoiduksi teemahaastatteluksi. Useat kirjoittajat puhuvat lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodosta puolistrukturoituna haastatteluna (Hirsijärvi & Hurme 2011, 47). Eri määritelmissä sitä ei kuitenkaan kuvata aivan samalla tavalla. Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaan kysymykset ovat puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Fielding (1996, 136) puolestaan toteaa haastattelijan voivan, puolistrukturoidun haastattelun kysymysten samanlaisuudesta huolimatta, vaihdella niiden järjestystä (Hirsijärvi & Hurme 2011, 47). Puolistrukturoidulle haastattelulle on siis ominaista, että osa sen ominaisuuksista on lyöty lukkoon. Teemahaastattelun siitä taas tekee etenemistapa, jossa keskustelua kuljettavat, keskeiset teemat ovat kaikille samat. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 47–48.) Lähtökohtaisesti tutkimushaastattelu kuitenkin rakennetaan samoihin keinoihin ja kasvokkaista vuorovaikutusta koskeviin yhteisiin oletuksiin nojaten kuin muutkin keskustelut. Arkikeskustelusta tutkimushaastattelun erottaa sen institutionaalinen luonne, joka sisältää sekä sen erityisen tarkoituksen ja tavoitteen että sen erityiset osallistujaroolit. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22–23.)

Tutkimusaineisto

Tutkimusaineiston muodostaa kuusi Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja -organisaation johtotehtävissä toimivan henkilön teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2015 ja niiden tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluvilla johtajilla on strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen hyödyntämisestä osana sosiaalipalveluiden sote-uudistukseen valmistautumista. Haastateltavien henkilöiden löytämiseksi lähestyin puhelimitse yhtä Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja -organisaation tilaajapäällikköä, josta tuli myöhemmin myös tutkimukseni yhteyshenkilö kaupungin sisällä. Saatua keskustelumme yhteydessä alustavan tiedon mahdollisuudesta toteuttaa tutkimus kaupungin tilaaja-tuottaja -organisaatiossa, täytyi minun vielä hakea tutkimuslupa Tampereen kaupungilta ennen varsinaisen tutkimustyön aloittamista. Tutkimusluvan hakeminen tapahtui Tampereen kaupungin verkkosivuilla olevan sähköisen lomakkeen kautta, mikä teki koko prosessista helpon ja kivuttoman. Tutkimusluvan saamisen jälkeen lähestyin sähköpostitse kahdeksaa sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja -organisaation johtotehtävissä toimivaa henkilöä, joista kuusi suostui haastateltavaksi. Koska sosiaalipalveluihin keskittyneen tilaaja-tuottaja -organisaation johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden lukumäärä ei kokonaisuudessaan ole kovin suuri, olin jo tuossa vaiheessa tyytyväinen haastateltavien lukumäärään. Uskoin, että kohdehenkilöitä haastatteleamalla minulla oli hyvät mahdollisuudet saada kattava kuva strategisen

johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen hyödyntämisestä Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja organisaatiossa. Tästä huolimatta valmistauduin etsimään lisää haastateltavia, mikäli tutkimuksen aineisto ei toteutettujen haastatteluiden jälkeen vaikuttaisi riittävälle. Aineiston saturoituminen (kylläntyminen) oli kuitenkin havaittavissa jo viidennen haastattelun kohdalla, koska se ei enää tuottanut juurikaan uutta, tutkimustehtävään liittyvää tietoa vaan siinä alkoi nousta esiin hyvin samankaltaisia teemoja kuin sitä edeltäneissä haastatteluissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 89).

Lopullisen tutkimusjoukon muodostaa kuusi Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja -organisaatiossa johtotehtävissä työskentelevää henkilöä. Heistä jokainen on toiminut sekä johtajana (päällikkönä) että esimiehenä Tampereen kaupungilla vähintään seitsemän vuoden ajan. Jokainen haastatteluun osallistuneista on lisäksi vähintään yhden kaupunkikonsernin johtoryhmän jäsen. Haastateltavien pienen lukumäärän vuoksi heitä ei tässä tutkimuksessa erotella iän ja sukupuolen perusteella, mutta heistä jokaisen voi todeta suorittaneen vähintään yhden korkeakoulututkinnon. Lisäksi haastateltavista neljä on suorittanut ainakin yhden johtamiskoulutuksen. Edellä mainituista syistä johtuen uskoin kohdejoukon mahdollistavan tutkimustehtävää palvelevien johtamiskokemusten keräämisen. Lisäksi, tutkimuksen toteutusympäristöstä johtuen, ajattelin haastateltavien jakavan suhteellisen yhteneväisen kokemuksellisen viitekehyksen niin käytännön strategiseen johtamiseen kuin strategiseen osaamisen johtamiseen liittyen.

Haastatteluihin liittyvistä käytännön yksityiskohdista ja lopullisista järjestelyistä sopiminen tapahtui pääasiassa sähköpostitse, vaikka kolmen henkilön kanssa keskustelin myös puhelimesta. Koska haastateltavat työskentelevät kaikki Tampereella, haastattelutilaisuuksien järjestäminen sinänsä ei vaatinut erityistä organisointia ja toimiminen haastateltavien aikataulujen mukaan oli helppoa. Myös haastattelupaikkojen löytäminen onnistui helposti, sillä kaikki haastattelut voitiin tehdä joko haastateltavien työhuoneissa tai käytettävissä olevissa, haastateltavien työpisteiden neuvottelutiloissa. Aikaa kutakin haastattelua varten oli varattu puolitoista tuntia ja ne nauhoitettiin haastattelutilanteessa, sekä litteroitiin jälkikäteen tekstimuotoon aineiston analyysiä ja jatkotyöstämistä varten. Yhteensä nauhoitettua materiaalia kertyi 313 minuuttia ja sanasta sanaan litteroitua materiaalia 83 tekstisivua.

Haastatteluteemat muodostettiin aikaisemmin tässä tutkimuksessa esitellyn, strategiseen johtamiseen ja strategiseen osaamisen johtamisen liittyvän teoriaperustan pohjalta. Lisäksi teemahaastattelun rungon rakentamisen taustalla vaikutti ennalta hankittu tieto sote-uudistukseen ja

Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja -organisaatioon liittyen. Näin ollen haastatteluteemoiksi muodostuivat lopulta haastateltavien taustatietojen lisäksi 1) sote-uudistus ja strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen käyttäminen osana johtamista, 2) sote-uudistus ja sen strategiselle johtamiselle ja strategiselle osaamisen johtamiselle asettamat vaatimukset, 3) organisaation tarjoamat lähtökohdat ja tuki strategiselle johtamiselle ja strategiselle osaamisen johtamiselle sekä 4) muuta aiheeseen liittyvää?. Tutkimustehtävän mukaisesti keskityin haastattelutilanteissa ensisijaisesti strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen kysymyksiin sote-uudistukseen valmistautumisen näkökulmasta. Tämän lisäksi haastatteluissa käsiteltiin myös muita, tutkimuksen kontekstiin (sote-uudistus), toteutusympäristöön (Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja -organisaatio) ja haastateltavien työtehtäviin liittyviä teemoja.

Varsinaiset haastattelutilanteet sujuivat hyvässä, luottamuksellisessa hengessä. Jokainen haastateltava piti tutkimuksen aiheesta tärkeänä ja oli halukas jakamaan kokemuksiaan strategisesta johtamisesta ja strategisesta osaamisen johtamisesta tilaaja-tuottaja -organisaatiossa. Myös henkilökohtaisesti koin haastattelujen tekemisen positiiviseksi tehtäväksi, koska sosiaalipalveluiden johtaminen ei ollut minulle entuudestaan kovin tuttu aihealue. Tästä syystä melko syvällinen perehtyminen sekä Tampereen kaupungin organisaatioon että sen johtamisen ulottuvuuksiin oli tarpeen jo ennen haastattelujen tekemistä. Ennen haastattelutilanteita kävin huolellisesti läpi laitteiden toimivuuden ja haastatteluteemojen sisältöalueet. Lisäksi haastateltavien kanssa käytiin lyhyesti läpi haastattelun tarkoitus ja sen teemat sekä sen luottamuksellisuuteen ja tekniseen toteutukseen liittyvät yksityiskohdat. Tällä tavoin toimimalla pyrittiin hälventämään haastattelutilanteen mahdollisesti aiheuttamaa jännitystä ja luomaan haastattelun onnistumisen kannalta suotuisan, avoin ilmapiiri (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 206).

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimukseni on fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus, missä lähestytään Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja -organisaation johtajina toimivien henkilöiden johtamiskokemuksia laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksen laadullinen luonne tulee näkyviin siten, että tutkittava joukko on valittu harkinnanvaraisesti ja se täyttää tutkimuksen kysymyksenasettelun kautta muodostuvat tunnusmerkit. Lisäksi minulla ei tutkijana ole ollut

tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista lukkoon lyötyjä ennakko-oletuksia, mikä osaltaan kertoo tutkimuksen laadullisesta orientaatiosta. (Eskola & Suoranta 1998, 13–18.)

Yleisesti laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena voi pitää aineiston selkeyttämistä ja siten uuden tiedon tuottamista tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998, 138). Laadullisen tutkimusaineiston analyysimenetelmiä on kuitenkin useita, joten lopulta menetelmän valinnan täytyy tapahtua sen perusteella, mikä niistä on tutkijalle mieluisin ja mikä niistä palvelee hänen tutkimustehtäväänsä parhaiten (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 224–225). Eri analyysitavat eivät myöskään ole mitenkään selvärajaisia ja ne kietoutuvat usein toisiinsa, mistä johtuen vain yhden analyysitavan soveltaminen on harvoin mahdollista (Eskola & Suoranta 1998, 138–162). Oman tutkimukseni aineiston luonteesta johtuen sen analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu, mikä on yksi laadullisen aineiston analyysiin yleisesti käytetty menetelmä. Valinnan taustalla vaikutti halu lähestyä aineistoa ymmärtämiseen pyrkivällä otteella, minkä voi ajatella olevan teemoittelun avulla mahdollista. Lisäksi uskoin teemoittelun palvelevan aineiston mielekästä järjestämistä ja vertailemista myös tutkimuskysymysten näkökulmasta katsottuna (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 224–225). Koska onnistuneen teemoittelun edellytyksenä on teorian ja empirian toimiva yhteisvaikutus, tulisi sen tutkimustekstissä näkyä niiden lomittumisena toisiinsa (Eskola & Suoranta 1998, 176). Tätä lähdin myös omassa analyysissäni tavoittelemaan, päätettyäni sitä ennen suhteestani teoriaan. Laadullisessa analyysissä vaihtoehtoja on useita ja sen yhteydessä voidaan puhua niin aineistolähtöisestä, teoriasidonnaisesta kuin teorialähtöisestä analyysistä. Aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on konstruoida teoria aineistosta, kun teoriasidonnainen analyysi puolestaan on kytköksissä teoriaan vaikka se ei suoraan nouse tai pohjaudu siihen. Lisäksi mahdollista on teorialähtöinen analyysi, joka sekä lähtee liikkeelle että palaa teoriaan empiriassa käynnin jälkeen. (Eskola 2001, 136–137.)

Tämä tutkimus edustaa lähinnä aineistolähtöistä lähestymistapaa, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että sen analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja sen teoria on rakennettu aineistosta käsin. Näin ollen tutkimus etenee induktiivisesti yksittäisistä havainnoista kohti yleisempiä väitteitä. (Eskola & Suoranta 1998, 83.) Induktiivisen analyysin tavoitteena on paljastaa aineistosta uusia, odottamattomia seikkoja, jolloin tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää. Analyysin lähtökohtana ei siis ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston yksityiskohtainen, monitahoinen tarkastelu. (Hirsijärvi ym. 2010, 164.) Tuomen ja Sarajärven (2002, 98) mukaan puhdas induktiivinen päättely ei kuitenkaan ole mahdollista, koska se perustuu pelkkään havaintojen kuvaamiseen ilman minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Siksi absoluuttisesti

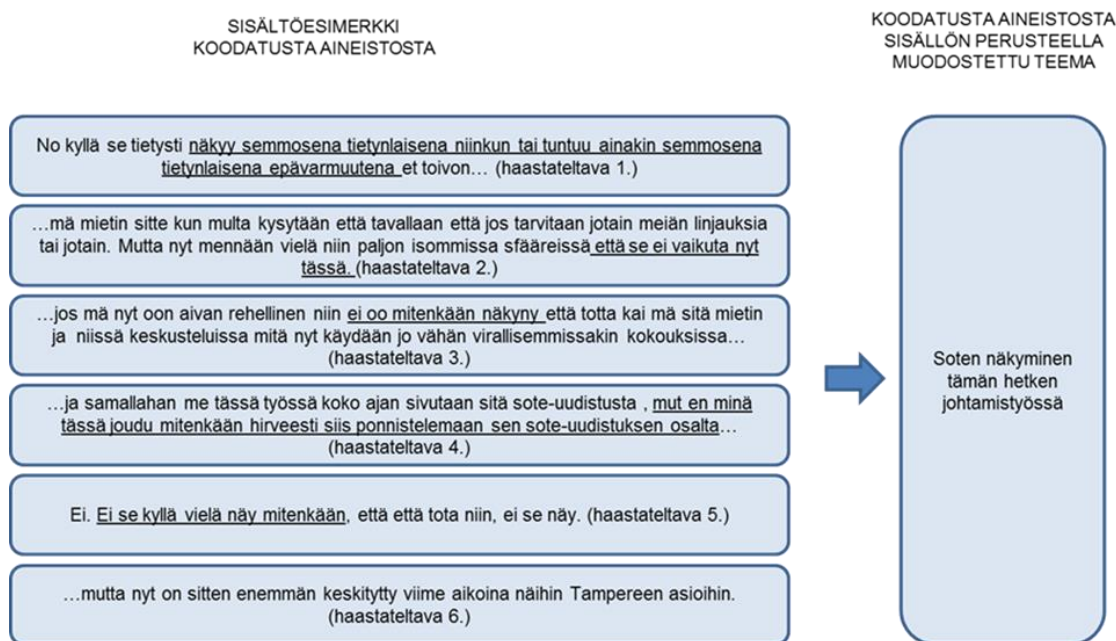
aineistolähtöistä tutkimusta on vaikea toteuttaa, koska havainnot ovat yleisesti hyväksytyn ajatuksen mukaan teoriapitoisia. Näin ollen objektiivisia havaintoja ei ole olemassa, koska esimerkiksi käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin. (Emt., 98.) Tällöin oleellista on tiedostaa, että tutkimuksen lähtökohtana olevalla tutkijan avoimella subjektiviteetillä ja tutkijan läsnäololla sen keskeisenä tutkimusvälineenä on merkitystä myös tutkimuksen luotettavuudelle (Eskola & Suoranta 1998, 212–213).

Hirsijärvi ja Hurme (2011, 173) toteavat teemoittelun olevan toimintaa, jossa tutkija tarkastelee analyysin yhteydessä aineistosta esiin nousevia, usealle haastateltavalle yhteisiä piirteitä. Nämä piirteet voivat pohjautua teemahaastattelussa käytettyihin teemoihin ja usein onkin odotettavissa, että ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin. Esiin saattaa kuitenkin nousta myös muita, lähtöteemoja huomattavasti kiinnostavampia teemoja. Näin syntyviin teemoihin voivat tosin kuulua myös alkuperäisten teemojen väliset yhteydet. Itsestään selvää kuitenkin on, että analyysissä muodostetut teemat pohjautuvat aina tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että tutkija koodaa usean haastateltavan eri sanoin ilmaisemat asiat samaan luokkaan (Hirsijärvi & Hurme 2011, 173), mitä on sovellettu myös tämän aineiston analyysin yhteydessä.

Sisällönanalyysi on yksi perusanalyysimenetelmä, jota on mahdollista käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sitä voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä ja se on mahdollista liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Lisäksi sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat ainakin periaatteessa sisällönanalyysiin, mikäli sillä tarkoitetaan teoreettista, tilaa antavaa kehystä niin kirjoitettujen, kuultujen kuin nähtyjen sisältöjen analyysille. Tällöin tavoitteena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Metodisesti sisällönanalyysistä on mahdollista erottaa kaksi analyysitapaa, jotka ovat sisällönanalyysi ja sisällön erittely. Tällöin sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti ja sisällönerittelyllä dokumenttien analyysiä, jossa tekstin sisältöä kuvataan kvantitatiivisesti. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Tämän tutkimuksen kohdalla sisällönanalyysiä käytettiin aineiston teemoitteluun niin, että sisältöperusteisen koodaamisen jälkeen se teemoiteltiin ja klusteroitiin sisällönanalyysin avulla.

Teemoitteluprosessin kulku

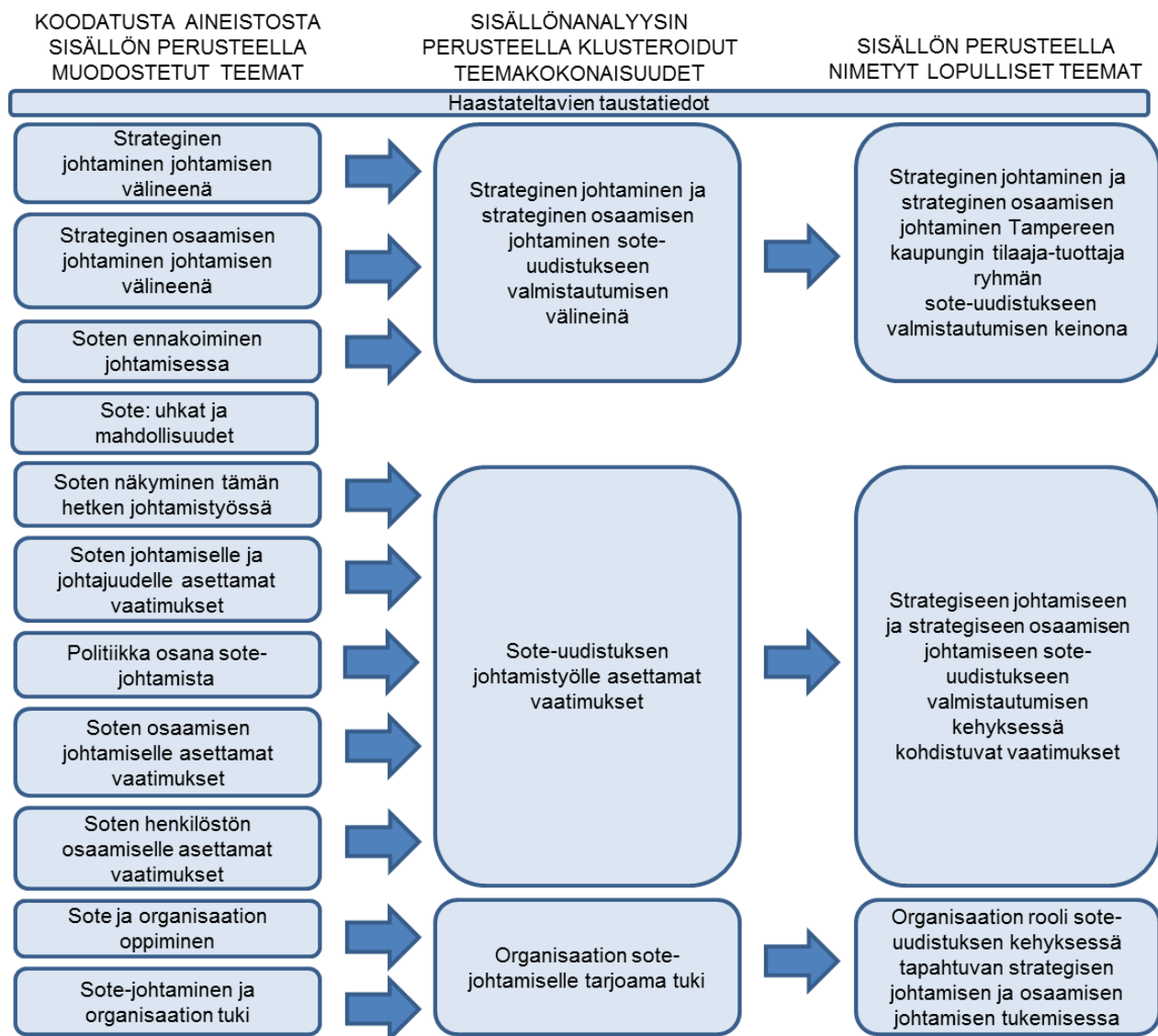
Aloitin aineiston analyysin lukemalla litteroidut, tulostetut haastatteludokumentit läpi useaan kertaan. Läpilukemisen avulla pyrin palauttamaan mieleeni haastattelutilanteissa käydyt keskustelut ja muodostamaan yleiskuvan aineiston sisällöstä. Samassa yhteydessä tein jo ensi lukemisella merkintöjä ja muistiinpanoja niihin aineiston osiin, joiden ajattelin olevan merkityksellisiä analyysin toteuttamisen kannalta. Tämän jälkeen kävin läpi jokaisen haastattelun dokumentaation omana kokonaisuutenaan ja erottelin tulosteisiin sen eri aihealueisiin liittyvät vastaukset omiksi osioikseen erivärisiä kyniä käyttämällä. Lisäksi yhdistin muualla aineistossa esiintyvät, jo olemassa olevaa aihealuetta koskevat yksittäiset kommentit niiden ”emo-osioon” sen kanssa samaa värikoodia käyttämällä. Seuraavaksi yhdistin jokaisen värikoodatun sisältöalueen tietokoneella omaksi dokumentikseen ja luin ne lävitse hahmottaakseni niiden keskeisen sisällön ja yhteenkuuluvuuden. Tämän jälkeen tulostin edellä mainitun, koodatun aineiston ja läpiluin sen vielä kerran. Läpilukemisen avulla sain haastateltavien taustatietojen lisäksi muodostettua koodaamastani aineistosta kaiken kaikkiaan 11 teemaa (esimerkki koodatun aineiston teemoittelusta on esitetty kuviossa 2).



KUVIO 2. Koodatun aineiston teemoittelu

Tämän jälkeen aineisto sisälsi kuitenkin edelleen tutkimustehtäväni kannalta epäoleellista sisältöä, joten jatkoin sen jalostamista karsimalla haastateltavien kertomuksista analyysin kannalta tarpeettomat kohdat pois sen sisältämää tietosisältöä hävittämättä (Tuomi & Sarajarvi 2002, 110).

Lisäksi muokkasin ja yhdistelin jo teemoittelemani aineistoa niin, että taustatietoja lukuun ottamatta klusteroitujen teemojen määrä supistui kolmeen. Teemoitellun aineiston klusteroimisen jälkeen luin tiivistämäni materiaalin läpi useaan kertaan ja jatkoin sen sisällöllisen yhteensopivuuden analysoimista. Pyrkimyksenäni oli saada aineistostani mahdollisimman paljon irti ja samalla hahmottaa, mitä osia siitä voisi nostaa esiin sitaatteina. Lisäksi tarkastelin olisiko teemojen määrää mahdollista vielä vähentää ja miten lopullisessa analyysissä käyttämäni teemat tulisi nimetä. Tämän työvaiheen aikana muodostamieni teemojen lukumäärä pysyi ennallaan, mutta nimesin ne uudestaan niiden sisällön analysoimisen perusteella. Käsiini jäi lopulta kolme teemakokonaisuutta, joiden pohjalta aloitin tutkimuksen varsinaisen analyysin. Nämä teemat ovat 1) strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja ryhmän sote-uudistukseen valmistautumisen keinona, 2) strategiseen johtamiseen ja strategiseen osaamisen johtamiseen sote-uudistukseen valmistautumisen kehyksessä kohdistuvat vaatimukset sekä 3) organisaation rooli sote-uudistuksen kehyksessä tapahtuvan strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen tukemisessa. Klusteroitujen teemojen nimeämisen jälkeen ryhdyin muokkaamani aineiston pohjalta tekemään sen varsinaista analyysiä, jonka tulokset on esitetty tämän tutkimuksen seuraavassa luvussa. Ennen tutkimuksen eettisiin lähtökohtiin ja sen tuloslukuun siirtymistä koko aineiston teemoitteluprosessi on vielä kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Tutkimusaineiston teemoitteluprosessin kulku

4.5 Tutkimuksen eettiset lähtökohdat

Tutkimuksen eettisyyden takaamiseksi tutkimuslupa sen toteuttamista varten haettiin hyvissä ajoin ennen tutkimusprosessin aloittamista. Tutkimuksen aikana toimittiin siis luvanvaraisesti koko sen keston ajan. Koska tutkimuksessa tarkasteltiin strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen hyödyntämistä siihen osallisten henkilöiden kokemusten kautta, kiinnitettiin sen toteuttamisen aikana lisäksi erityistä huomiota paitsi tiedonhankintatapojen eettisyyteen myös tutkimukseen osallistuvien henkilöiden itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen ja toiminnan ehdottomaan rehellisyyteen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 23–27). Siksi tutkimuksen

toteuttamisen lähtökohtana oli sen tarkoituksen ja tavoitteiden selvittäminen jokaiselle siihen osallistuvalle, jotta lopullinen päätös tutkimukseen osallistumisesta oli mahdollista tehdä tietoisesti ja oma tilanne huomioiden. Muilta osin tutkimuksen luottamuksellisuuden säilyttämiseksi ja osallistujien anonymiteetin varmistamiseksi haastateltavien sukupuolta, ikää, tehtävää tai toimipistettä Tampereen kaupungin organisaatiossa ei ilmaistu sen ulkopuolisille tahoille tutkimuksen kuluessa ja siitä raportoidessa. Tutkimuksen päättymisen jälkeen huolehditaan lisäksi siitä, että sen tuloksia ei voi tarkoituksellisesti käyttää tutkimukseen osallistuneiden vahingoksi. Kaikkea tutkimukseen liittyvää aineistoa on käytetty vain tämän tutkimuksen vaatimiin tarkoituksiin. Digitaalisessa muodossa oleva haastatteluaineisto, mukaan lukien alkuperäiset haastattelunauhoitukset, on tallennettu tutkijan henkilökohtaisessa käytössä olevalle tietokoneelle ja suojattu erillisellä salasanalla. Litteroidut, paperiset haastattelumateriaalit on arkistoitu lukolliseen kaappiin, jonne pääsy ulkopuolisilta on estetty.

5 KOHTI SOTE-UUDISTUSTA JA SEN YLI

5.1 Strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen sote-uudistukseen valmistautumisen keinoina

Strateginen johtaminen Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja -ryhmän sote-uudistukseen valmistautumisen välineenä

Tampereen kaupungin tämänhetkisen toimintamallin keskeisen, rakenteellisen osan muodostaa tilaaja-tuottaja -malli, jonka sisällä myös sosiaalipalveluiden järjestämistehtävä on jaettu kahteen osaan. Tällöin tilaajaryhmän tehtävänä on sosiaalityön alaan kuuluvien palveluiden ja niiden tilaamisen kehittäminen ja suunnittelu tuottajaryhmän vastatessa palveluiden tuottamisesta yhdessä sovitulla tavalla (Rannisto & Meklin 2015, 30–33). Paikallisesti toimivaa tilaaja-tuottaja -mallia ollaan kuitenkin purkamassa - yhtä aikaa ensiaskeliaan ottavan sote-uudistuksen etenemisen kanssa - vuoden 2017 kesäkuuhun mennessä, mikä käytännössä tarkoittaa myös sosiaalityön toimintapuitteiden määrittymistä sote-uudistuksen yhteydessä tapahtuvan, valtakunnallisen toimintaympäristön muutoksen kautta. Tietoa molempiin uudistuksiin liittyvien toimenpiteiden konkreettisista vaikutuksista on kuitenkin ollut saatavilla vain vähän, mikä näytti rajoittavan tämän tutkimuksen haastateltavien mahdollisuuksia käyttää strategista johtamista sote-uudistukseen valmistautumisen välineenä. Erityisen selkeästi tämä oli kuultavissa tilaajaryhmässä työskentelevien johtajien (pääliiköiden) puheissa, joiden tehtävät tulevat tilaaja-tuottaja -organisaation purkamisen myötä kokonaan lakkaamaan ja siirtymään jatkossa itsehallintoalueelle, jonka toimintatavoista heillä ei haastattelujen tekemisen aikaan ollut vielä minkäänlaista käsitystä. Vallitsevasta tilanteesta huolimatta jokainen haastatelluista johtajista näki sote-uudistuksen kuitenkin oman johtamistoimintansa taustalla vaikuttavana tekijänä, joka on puutteellisesta tiedonkulusta huolimatta otettava huomioon tulevaisuuteen suuntaavissa toimenpiteissä. Esimerkiksi toiminnan kehittämisen kohdalla sote-uudistuksen vaikutukset olivat kuultavissa haastateltavien puheesta jo haastatteluhetkellä, jolloin strateginen suunnittelu nousi haastateltavien kuvauksissa esiin yhtenä sote-uudistukseen valmistautumisen välineenä.

Sote-uudistus [...] joo siis totta kai niinku kaikki, meillä on tämmöstä niinku palvelumallin kehittämistä ja muuta niin me koko ajan mietitään että onks tää sellanen että tää istuu siihen soteen myös tulevaisuudessa. (Haastateltava 6.)

Haastateltavien mukaan tilaaja-tuottaja -organisaation voimassa oleva toimintamalli antaa edellä kuvatuista haasteista huolimatta vielä toistaiseksi mahdollisuuden ryhmien väliseen, yhteiseen toiminnan suunnitteluun säännöllisesti toteutettavien, palveluiden järjestämiseen liittyvien sopimusneuvotteluiden ja -palaverien kautta. Sote-uudistuksen näkökulmasta katsottuna nämä palaverit näyttivätkin toimivan yhtenä strategisen johtamisen välineenä, mikä tarjosi tilaisuuden erilaisten yhteistyötä koskevien linjausten tekemiseen organisaation rakenteiden sallimissa rajoissa. Yhteisten linjanvetojen toteuttamismahdollisuudesta huolimatta tilaaja-tuottaja -ryhmässä toimivien johtajien tehtävät eivät johtamistyön toteuttamisen tasolla olleet identtiset, vaan ne muotoutuivat tehtävän organisatorisen sijoittumisen perusteella. Sote-uudistukseen liittyvissä tutkimushaastattelussa nämä toisistaan eroavat tehtäväkuvat ja niiden merkitys johtamistyölle nousivat esiin erityisesti strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen toteuttamismahdollisuuksista puhuttaessa, koska myös niiden välillä oli havaittavissa ryhmä- ja tehtäväkohtaisia eroja. Tästä huolimatta haastatellut johtajat kuvasivat organisaation strategian toimivan sote-uudistuksen viitekehyksessä heitä yhdistävänä johtamisen välineenä. Tämä tuli esiin haastateltavien kommentoissa erityisesti heidän kuvatessaan strategian läsnäoloa ja merkitystä oman johtamistyönsä käytännöissä.

Kyl mä aattelen että se on siinä mielessä johtotähti että koska mä ajattelen että siinä on paljon sitä elementtiä mitä pitäisi huomioda ja viedä vielä paljon enemmän sit sinne tulevaisuuden soteenkin [...] mut se johtaminen on semmosta tavallaan itsestään selvää et me kaikki ollaan sitouduttu et me tehdään sitä että meillä on nämä linjaavat periaatteet kaupungin strategiasta ja tää voi kuulostaa nyt vähän tämmöseltä juhlalliselta mutta kyllä se oikeesti on niin, että me tehdään sitä asiaa näin. (Haastateltava 3.)

[...] keskeistä on siis se et että me ohjataan sitä toimintaa yhteisesti sovittuun suuntaan. Et se on tietysti keskeistä siinä strategisessa johtamisessa ja sitä kautta myös strategisessa osaamisen johtamisessa. Et meillä on niinku yhteinen näkemys siitä että mihin me ollaan menossa. (Haastateltava 1.)

Haastateltavista jokainen totesi käyttävänsä strategiaa työvälineenään esimerkiksi osana palveluitten suunnitteluun, kehittämiseen ja tuottamiseen liittyvää priorisointia ja strategisen johtamisen siten olevan tärkeä osa omaa johtamistyötään. Näin ollen Tampereen kaupungin strategian mukaiset kärkihankkeet ja niihin liittyvät toimenpiteet, kuten rakenteellisten uudistusten toteuttaminen, nousivat haastateltavien mukaan automaattisesti heidän tehtävälistansa kärkeen. Lisäksi johtajat kuvasivat painottavansa strategian keskeisten teemojen, kuten asiakaslähtöisyyden, asiakkaiden osallisuuden ja kustannustehokkuuden merkitystä oman johtamistyönsä suuntaajina. Konkreettisella tasolla haastateltavat kuvasivat käyttävänsä strategiaa johtamisen välineenä esimerkiksi siihen

sisältyvään vuosikelloon nojautuvan valmistelutyön tai vuosisuunnitelmien kirjoittamisen muodossa. Osa johtajista hyödynsi strategiaa sen määrittämien tavoitteiden saavuttamisen välineenä jopa niin, että sen nähtiin toimivan (luvanvaraisen) riskinottamisen perusteena silloin, kun saavutuksista jouduttiin raportoimaan organisaation ulkopuolelle.

[...] tehä riskeillä että tehään tämmöistä rakennemuutosta joka liittyy näihin että kyllä meidän tässä työssä nimenomaan se se näkyy ja niin kun jatkuvasti kun joudutaan tietysti kun ollaan se taho että joudutaan ihan konkreettisesti tekeen niitä raportteja kaupunginvaltuustolle tai hallitukselle niin meidän täytyy olla hyvin tietosia siitä että onko ne toteutuneet että ne on niin kun ihan sillain läsnä. (Haastateltava 3.)

Jotkut haastateltavista pitivät sote-uudistukseen liittyvän strategisen johtamisen välineenä myös osallistumistaan kaupungin toimintamallin uudistamiseen, minkä he uskoivat ainakin välillisesti auttavan sote-uudistuksen mukanaan tuomien muutosten ja niiden toiminnalle asettamien vaatimusten ennakoimista. Tällöin esimerkiksi kaupungin toimintamallin uudistamisen seurauksena tapahtuva siirtyminen tilaaja-tuottaja -mallista takaisin sektoriorganisaatioon toimisi haastateltavien näkemyksen mukaan sote-alueelle asettumista helpottavana tekijänä. Lisäksi haastateltavat näkivät kaupungin toimintamallin uudistamista työstäviin työryhmiin osallistumisen antavan heille näköalaa sote-uudistuksen johtamiseen, mikä mahdollisesti voisi tukea siihen liittyvää strategista suunnittelutyötä jo uudistuksen tässä vaiheessa.

Tavoitteellisuus on muutostilanteessa keskeinen osa strategista johtamista, mikä tuli esiin myös haastateltujen johtajien kommentoissa. Haastateltavien mukaan heistä jokainen käytti organisaation kustannustehokkaan ja taloudellisesti tuottavan toiminnan varmistamiseen pyrkivää toiminnan ja talouden johtamista strategisen johtamisen välineenä osana omaa johtamistyötään. Haastateltavien kuvausten mukaan tulosjohtamisen toteuttamisen taustalla vaikuttavan strategian täytyisi kuitenkin olla johtamisen kannalta tarkoituksenmukainen, jotta siinä asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tätä ajatusta sivuttiin kaikkien haastateltavien puheissa ja yksi heistä puki asian sanoiksi omassa puheenvuorossaan seuraavasti:

[...] Ja tietysti sitten sekin mikä on, niin meillä on nyt tää voimassa oleva strategia on tehty sillä tavalla, sen valmistelu käynnistetty että meillä oli taloudellisesti vielä vähän paremmat ajat. Ja se on sitte taas se strategian kömpelyys että se ei niinku jousta siinä tilanteessa kun, kun sitä on tehty tiiviissä yhteistyössä poliittisen päätöksenteon kanssa niin se kuuluu ollakin mutta siellä on niinku yhdeksän hyvää ja kymmenen kaunista, joka ei sitten taas niin kun toimi silloin kun mennään, nyt meillä on kolme vuotta peräälkeen niinku säästetty, kolmas vuosi on tulossa niin se ei toimi se strategia niinku sellasenaan [...] (Haastateltava 6.)

Tulosjohtamiseen ja kustannustehokkuuden problematiikkaan liittyvän tietotaidon käyttäminen strategisen johtamisen välineenä vaikutti saavan erilaisen ilmenemismuodon myös haastateltavien organisatorisen sijoittumisen perusteella, koska osa johtajista näki sen hallinnollisena ja osa strategisena toimenpiteenä. Hallinnollisena toimenpiteenä tulosjohtaminen näyttäytyi niissä kuvauksissa, joissa sen soveltaminen sosiaalityön käytäntöihin tapahtui mieluummin kustannustehokkaiden toimintatapojen hakemisena kuin konkreettisina, esimerkiksi yksittäiseen asiakkaaseen tai työntekijään kohdistuvina säästötoimenpiteinä. Lisäksi yksi haastateltava näki sosiaalityötä ohjaavan lainsäädännön voivan osaltaan jopa estää yksisilmäisen, rajuihin kustannussäästöihin tähtäävän toiminnan johtamisen, jolloin strategiaan sisältyvä asiakaslähtöisyys ohjaa toimintaprosessia kustannustehokkuuden sijaan.

[...] ei me voida perustella perustella niinku kustannuksilla tai tai sillä et säästettäis jotakin niin ei voida perustella meidän palvelujen niinku esimerkiksi sitä me et jotain palvelua ei enää järjestettäis se on niinku lainsäädäntö lähtökohtasesti aika mahdoton ajatus.
(Haastateltava 1.)

Sote-uudistuksen kaltaisessa, vielä hahmottomalta näyttävässä muutostilanteessa ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta huolehtiminen vaikutti talouden johtamisen ohella kohoavan tilaaja-tuottaja -ryhmän johdossa strategisen johtamisen osa-alueena tärkeään asemaan, koska avoimia kysymyksiä on paljon mutta vastauksia vain vähän. Siksi ruohonjuuritasolla tapahtuvan, strategiaan nojaavan johtamisen käyttäminen johtamisen välineenä näyttikin helpottavan paitsi tavoitteelliseen tekemiseen tarvittavaa ihmisten motivointia myös omien johdettavien kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta tilanteessa, jossa eksaktia tietoa päätöksenteon tueksi ja päätösten käytäntöön viemiseksi on tarjolla vain vähän.

No onhan siinä se että sillon se on niin kun semmosta eteenpäin menevää ja tavoitteellista niin kun se se työn tekeminen ja se palveluitten kehittäminen ja palveluitten hankkiminen ja niinku tää siitä käytävä keskustelu. Että jos on koko ajan että nyt tehdään tätä ja sit tehäänkin tätä niin sehän on semmosta sillisalaattia, ihmiset ei välttämättä niinku löydä sitä motivaatioo että miksi tätä tehdään [...] ja sillain sitä käyttää nyt tässäkin kun enhän mä siis tiedä yhtään enempää näistä muutoksista kun niinku täällä muutkaan mutta sitte se et voi niinku omalle väelle niinku sanoo että hyvin meidän tässä käy ja kun pidetään nyt niinku tää mielessä, niin onhan se silleen että huomaa että ihmiset niinku että ai niin, että totta, että senhän takia tässä tätä duunia tehdään, joo. (Haastateltava 5.)

Strategisen johtamisen muutosta tukevasta ja työn arkeen asti ulottuvasta luonteesta huolimatta kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan nähneet sen käyttämistä vuorovaikutuksen välineenä täysin ongelmattomana. Osa haastatelluista johtajista kuvasi strategian edustavan niin abstraktia

tavoitetilaa, että sen vieminen osaksi sosiaalityön käytäntöjä edellyttäisi myös henkilöstöltä aktiivisempaa osallistumista jo strategian valmistelutyöhön. Tästä huolimatta haastateltavat uskoivat strategiaan nojaavan työskentelyn ja sen käyttämisen johtamisen välineenä tukevan pitkällä tähtäimellä myös käytännön tasolla tapahtuvaa toimintaa esimerkiksi hyvien käytäntöjen muodossa. Joidenkin sosiaalityön osa-alueiden kohdalla henkilöstön kanssa tapahtuva yhteinen, strateginen pohdinta johtamisen keinona voisi haastateltavien mukaan lisäksi tukea jo saavutettujen strategisten tavoitteiden eteenpäin kehittämistä myös vallitsevassa muutostilanteessa.

[...] ja mä kuitenkin ajattelen et henkilöstön pitää olla mahdollisimman paljon osallisena siihen oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen [...] (Haastateltava 1.)

Aiemmin mainitusta yhteisten linjausten tekemisen mahdollisuudesta huolimatta strategisen johtamisen käyttäminen tilaaja-tuottaja -ryhmän sisäisenä tavoitteiden saavuttamisen välineenä ei näyttänyt olevan täysin mutkatonta, vaikka yhteistyön toimivuuteen on kaikkien haastateltavien mukaan kiinnitetty paljon huomiota. Suurimpana strategista johtamista haittaavana tekijänä haastateltavat pitivät tilaaja-tuottaja -mallin aiheuttamaa, keinoa näköalaa organisaatiosta toiseen, mikä voi käydyistä keskusteluista huolimatta näkyä esimerkiksi yksikkökohtaisten tavoitteiden ristiriitaisuutena. Lisäksi palveluiden tilaamiseen elimellisesti liittyvä poliittinen päätöksenteko saattaa haastateltavien kertoman mukaan toisinaan hankaloittaa yhteistyötä, koska sen palvelujen tilaamiseen mukanaan tuomat intressit eivät välttämättä kohtaa asiakkaiden arkea lähellä olevan tuotannon tavoitteita. Näistä syistä johtuen yhteentörmäyksiltä ei haastateltavien mukaan voida käytännön johtamistilanteissa aina välttyä ja asioista sopiminen vaatii paljon neuvottelemista. Näissä tilanteissa palaaminen strategian asettamiin, yhteisiin tavoitteisiin nähtiin tärkeänä strategisen johtamisen keinona, jonka avulla joskus hankaliltakin tuntuvat, jommalta kummalta taholta joustamista vaativat toimenpiteet oli mahdollista hyväksyä ja perustella.

Mut se mitä on mun johtamistyö nyt suhteessa sit siihen että neuvottelen näitten kaupungin omien tuottajien kanssa sit siitä, että meillä valmistellaaan näitä sopimuksia, niin me saadaan tuotannon kanssa niitten sopimusten kautta sitten valutettua tässä ne strategiset tavoitteet sitten sinne, niin se on sitte semmonen niinku neuvottelujohtamistyö mikä on mulle ollut aina vähän niinku semmosta, se on tavallaan niinku ihan selkee kun se on johto- ja ohjesäännössä ihan selkeetä mikä on tilaajan ja mikä on tuottajan tehtävä, mut joskus käytännössä hieman haastavaa että me päästään niinku samalle lähtö, niinku samalle ajatteluviivalle niinku sitte että joissain kohtaa....] (Haastateltava 3.)

Strategisen osaamisen johtaminen tilaaja-tuottaja -ryhmän sote-uudistukseen valmistautumisen keinona

Strategisen johtamisen keskeisen osa-alueen muodostaa strategisen osaamisen johtaminen, jonka tavoitteena on huolehtia organisaation kilpailukyvyistä sen henkilöstön osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen kautta niin nykytilanteessa kuin tulevaisuudessa. Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja -organisaatiossa strategisen osaamisen johtaminen on haastateltavien mukaan sen strategiseen johtamisen keskeinen väline, jonka ydin on vuosittain tehtävä ryhmäkohtaisten tarpeiden mukainen osaamiskartoitus tai osaamissuunnitelma. Haastateltavien mukaan osaamissuunnitelman laatiminen on kuitenkin strategisen osaamisen johtamisen toimenpiteenä melko rutiininomainen tehtävä myös sote-uudistuksen yhteydessä, koska sitä voi haastateltavien kuvausten perusteella pitää tästäkin näkökulmasta katsottuna esimerkiksi lainsäädännön muutoksiin verrattavana muutoksena muiden muutosten joukossa.

[... Jettä tavallaan mä jotenkin mä en nää tätä sotee niinku mitenkään omana erillisenä muutoksenaan vaan vaan koko ajanhan meillä on tässä mitä erilaisinta muutosta meneillään ja koko ajan me ikäänkuin sopeutetaan meidän meidän toimintaa tai kehittämistä tai tilastoja tai mitä nyt sitten sopeutetaankin millonkin siihen tarpeeseen jota ulkopuolelta tulee [...] millon mistäkin et mä nään tän soten aika samanlaisen asiana nyt kuitenkin. (Haastateltava 1.)

Haastateltavien mukaan strategisen osaamisen johtamisen ohjaama osaamistarpeisiin reagoiminen voi tapahtua joko nopeana, tiettyyn alueeseen liittyvänä osaamisen kehittämisenä tai toisten kuntien osaamisen kehittämisen toimenpiteiden ”benchmarkkaamisena” ja olemassa olevien hyvien käytäntöjen käyttöön ottamisena. Hyvien käytäntöjen ohella konkreettisia strategisen osaamisen johtamisen toteutusmuotoja olivat molemmissa tilaaja-tuottaja -organisaation ryhmissä esimerkiksi työnkierto, erilaiset koulutukset, työnohjaus, työssäoppiminen ja perehdyttäminen. Kaikkein käytetyin, konkreettinen strategisen osaamisen johtamisen työväline näytti tilaaja-tuottaja -ryhmän johtajien keskuudessa olevan henkilöstön koulutuksiin ohjaamisen ohella kehityskeskustelu, jonka pitämiseen heitä velvoittaa myös kaupungin johtosääntö. Haastateltavista jokainen kertoi pitävänsä alaistensa kanssa kehityskeskustelun ainakin kerran vuodessa, joskin osa johtajista koki sen tiimin kanssa tapahtuvasta päivittäisestä kanssakäymisestä johtuen jopa väkinäiseksi osaamisen kehittämisen tavaksi. Tästä huolimatta kehityskeskustelua pidettiin strukturoituna menetelmänä, joka mahdollistaa sekä työntekijän osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvien asioiden läpikäymisen että keskustelun aikana esiin tulleiden asioiden kirjaamisen. Kaiken kaikkiaan strategian läsnäolo kehityskeskustelussa tuli haastateltavien kuvauksissa näkyviin kahdella tavalla, koska se näytti sekä ohjaavan osaamisen kehittämisen toimenpiteitä organisaation tarpeiden suuntaan että toimivan

osaamisen johtamisen keinona niissä tilanteissa, joissa työntekijän toiveet poikkesivat organisaation strategisista tavoitteista.

[...] saattaa tulla sellasii tilanteita että huomaa että mitä se työntekijä niinku haluaa kehittää tai mihin niin se ei ehkä tue sitten tätä organisaatioo, niin kyllähän toki täytyy koko ajan niinku sillä tavalla miettiä sitä että miks me ollaan täällä tekemässä tätä työtä ja mikä se meidän strategia on [...] (Haastateltava 5.)

Kehityskeskustelujen ohella tulevaisuuteen suuntavia, strategisen osaamisen johtamisen toteuttamiseen liittyviä suunnitelmia tuotetaan ja läpikäydään tilaaja-tuottaja -organisaation ryhmäkohtaisissa johtoryhmissä. Myös tällöin huomiota kiinnitetään erityisesti strategiasta nouseviin osaamistarpeisiin ja niihin vastaamiseen koko ryhmän sisällä. Lisäksi osaamistarpeita ja osaamisen kehittämistä pohditaan molemmissa organisaation osissa yhdessä henkilöstön kanssa muun muassa kehittämis- ja tiimipäivissä. Haastateltavien mukaan myös rekrytointi on yksi tärkeä strategisen osaamisen johtamisen työkalu, minkä avulla pyritään sekä täyttämään henkilöstön osaamisessa olevia aukkoja että monipuolistamaan tiimitasoista osaamista. Verkostojen hyödyntäminen osana strategista osaamisen johtamista puolestaan nähtiin toimivana tapana tuoda tekemisen tasolle uutta osaamista silloin, kun esimerkiksi rekrytointia ei ole mahdollista käyttää osaamisvajeen täydentäjänä.

[...] jaina joku pienestä porukasta on joku semmonen sisällön osaamisen aukko, jos joku lähtee ja tarvii rekrytoida että se on niinku siinä mutta sitten niinku semmonen kehittämismyönteisyys ja sellanen että on niinkun osaamista niinkun tämmösten julkisten palvelujen kehittämiseen, niin sehän on hirveen tärkeä tällasessa tilanteessa ja tota sitten mun mielestä niinkun pitää osata myöskin kun rakentaa sitä tiimiä niin nähä sitten niinkun, niinku tavallaan ne ihmiset että minkälaisia ne on, että miten ne istuu siihen porukkaan että ne saa yhteisesti aikaan enemmän. (Haastateltava 6.)

Palveluiden kehittämisen näkökulmasta katsottuna yksi sosiaalityön tilaaja-tuottaja -ryhmän käyttämä strategisen osaamisen johtamisen keino näyttäisi olevan hankkeissa tapahtuva osaamisen kehittäminen. Hankeiden toteuttamistavoissa vaikutti kuitenkin olevan organisatorisesti määräytyviä eroja ryhmien välillä. Tilaajaryhmässä hankehenkilöstö muodostaa haastateltavien mukaan yleensä oman tiimensä ja osaamisen kehittäminen tapahtuu tällöin lähinnä samoissa tiloissa tapahtuvan yhteisen työskentelemisen kautta. Tosin hankkeessa työskentelevät henkilöt voivat joskus, osana substanssin kehittämiseen liittyvää hanketta, työskennellä myös osana kyseistä substanssialuetta edustavaa tiimiä. Tuottajaryhmässä hankkeiden kautta tapahtuva strateginen

osaamisen johtaminen taas näyttäisi haastateltavien kuvausten mukaan tapahtuvan enemmän palveluiden kehittämisen näkökulmasta, jolloin henkilöstön osaaminen kehittyy osana palveluiden kehittämistä. Yksi haastateltavista tosin nosti myös hanketyön kohdalla esiin sen roolin muutoksen sosiaalityön osaamisen ja palveluiden kehittämisen välineenä ja totesi hankkeidenkin todennäköisesti jatkossa palvelevan suurempia, sote-uudistuksen myötä muodostuvia ammattiryhmiä.

Joo siis ihan tässä mennään hankkeesta hankkeeseen [...] kyllähän näissä kaikissa, mitä nyt on Kaste-hankkeet ja muut niin kyllähän niissä on taustalla se sote, et kyl se on jo siellä et niissä kaikissa missä mäkin oon nyt mukana niin kaikissa on se niin kun se huomioidaan se sote, että ei oo enää semmosia sosiaalialan omia, et se oli varmaan tavallaan semmonen vieminen se Kaste [...] (Haastateltava 2.)

Yhteisestä strategiasta huolimatta Tampereen kaupungin vielä tällä hetkellä voimassa oleva toimintamalli vaikutti aiheuttavan konkreettisia haasteita myös tilaaja-tuottaja -ryhmän strategiselle osaamisen johtamiselle. Vaikka molempien ryhmien johtotehtävissä toimivat henkilöt vastaavat ja päättävät omien alaistensa ja oman yksikkönsä strategisen osaamisen johtamisen linjoista kaupungin strategian ohjaamina, näyttävät organisaatioiden väliset raja-aidat ja toimintamallin rakenne estävän ylijärjestyksen osaamisen kehittämisen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tilaajaryhmä ei palveluiden järjestämisvastuustaan huolimatta voi vaikuttaa tuottaja -ryhmän puolelta löytyvään osaamis-pääomaan, vaan sen hankkiminen ja kehittäminen on tuotannon johtajien ja esimiesten vastuulla. Tällöin ainoaksi yhteiseksi foorumiksi myös strategisen osaamisen johtamisen tapauksessa muodostuivat joidenkin haastateltavien mukaan vuosittain käytävät, palvelujen tilaamiseen liittyvät sopimusneuvottelut. Tosin asioista keskustellaan myös sopimusneuvotteluiden välillä yhteisesti tarpeen mukaan, mutta strategisen osaamisen johtamisen ja tarvittavan osaamisen kehittämisen toteuttamisen asteelle yhteistyö ei vaikuttanut silloin ulottuvan.

Mutta tää kysymys kuuluu että miten se näkyy johtamistyössä niin se ja tässä osaamisen kompetensseissa niin mullahan ei ole sitten taas mitään vaikutusvaltaa sitten niitten kenen kanssa mä neuvottelen ja tavallaan ohjaan tai johdan vaan niitten sopimusten ja sitten sen yhteistyön kanssa jos me ajatellaan yhteistyötä tilaaja ja tuottaja niin mulla ei ole tuonne tuotantopuolelle taas niinku mitää sanottavaa siinä osaamisessa. Tietenkin mä voin toivoo, että heillä on tällaisia osaamisia koska he, jos mä oletan että he nyt tekee vaikka lastensuojelun rakennemuutosta niin totta kai mä oletan ja toivon että siellä on sitten semmoset henkilöt jotka sitten ymmärtää sen asian siellä mutta se on tietysti heidän asiansa sitten järjestää se ja nyt tuottaa sitten sitä sitä palvelua mitä me tilataan ja sellaisella osaamisella joka tuottaa sen lopputuloksen mutta sehän on niinkun heidän huolensa. (Haastateltava 3.)

Yhteisten strategisen osaamisen johtamisen foorumien puutteesta ei kuitenkaan oltu haastateltavien keskuudessa aivan yksimielisiä, sillä joillakin haastateltavista oli asiasta myös hyvin päinvastaisia näkemyksiä.

[...] Tampereellahan on mennyt tää tämmönen tämmönen moniammatillinen ylitajojen menevä niinkun asioitten tarkastelu tässä meidän tilaaja-tuottaja -mallissahan harvinaisen pitkälle. Minusta tässä on kysymys ja se tuo näille toimijoille täällä siis uusia foorumeita, kumppaneita mikä on ollut pelkästään siis positiivinen asia. Ja tuota itse asiassa meillä on nyt vähän meidänkin ihmiset vähän niin kun huolissaan siitä että kun nämähän lähtee itsehallintoalueelle ja nämä jää tänne, että katkee sekin vähän mihin on päästy. Minä näkisin sen niinkun näin päin [...] (Haastateltava 4.)

Tilaaja-tuottaja -mallin yhteistä, strategista osaamisen johtamista koskevista eriävistä mielipiteistä huolimatta kaikki haastateltavat näkivät sen asiakastyön toteuttamiseen ja siihen tarvittavan oikeanlaisen osaamisen hankkimiseen liittyvänä työvälineenä. Tosin myös tässä tapauksessa sote-uudistukseen liittyvän tiedon puute nähtiin molemmissa ryhmissä ongelmallisena asiana, mistä johtuen strategiseen osaamisen johtamiseen liittyvä päätöksenteko ja suunnitelmat joudutaan tekemään lähinnä lehtitietojen ja muiden medioiden tarjoamien tietosisältöjen varassa. Oman substanssialueensa kehittämisen tapauksessa haastateltavat tosin kuvasivat seuraavansa sote-uudistuksen etenemistä ja yhteiskunnan tapahtumia myös ”siviilissä” oman mielenkiintonsa ja ”hereillä pysymisensä” vuoksi, jolloin heidän saattoi tulkita käyttävän strategista osaamisen johtamista strategisen suunnittelun välineenä.

[...]se edellyttää sitä että siinä johtamisessakin pitää pystyä näkeen sen että me niinkun rakennetaan se alusta lähtien siihen yhteiseen työhön ja sen asiakkaan tarpeesta lähtien eikä sen tarpeesta lähtien että meillä nyt sattuu olemaan tällaista osaaamista kun tota terveydenhuollon tai tota sosiaalihuollon vaikka lastensuojelun osaaamista vaan lähetään siitä, että mitä se on se asiakastarve. (Haastateltava 3.)

Strategisen osaamisen johtamisen viitekehyksessä sote-uudistus herätti haastateltavissa myös sellaisiin seikkoihin liittyviä ajatuksia, jotka eivät ole aivan suoraan heidän vaikutuspiirissään. Yksi tällainen pohdintaa tuottava asia oli haastateltavien keskuudessa esimerkiksi Pirkanmaan tulevan sote-alueen osastojen tai yksiköiden johtaminen, mikä tehtävänä vaikutti ainakin jollakin tasolla kiinnostavan osaa tämän tutkimuksen haastateltavista.

No mähän haaveilisin että saisin jonkun semmosen mahdollisimman monialaisen niinku ettei olis tämmöstä jotain sosiaalitoimistojen jotain verkostoa tai jotakin porukkaa jota sitten johtais vaan johtais oikeesti aidosti moniammatillista, jossa se terveydenhuollon puoli, esimerkiksi neuvolatyö ja perhetyö, niin nää pitäis olla niinku samaa organisaatiota sitten,

että tehdään aidosti, että siellon sitte niinkun yhdistetty nää toimijat, siis ohan tällasia jo monissa kunnissa tehtykin että ei sen puoleen mut että tätä myöten niin myös tällä sote-alueella ois tämmösiä [...] se ois monialasta johtamistyötä mitä tekee [...] (Haastateltava 3.)

Näissä mietteissä päällimmäisenä oli kuitenkin kuultavissa toive, jonka mukaan tulevien sote-alueiden johdossa olisi tarpeen nähdä sosiaalityön substanssiosaajia muiden osaajien joukossa, jotta sosiaalityön ja sen johtamisen vaatima asiantuntemus ei jäisi ”prosessikaavioiden jalkoihin”. Tämä oli kuitenkin asia, johon haastateltavat eivät uskoneet voivansa kovin paljon vaikuttaa, vaan he olivat enemmän odottavalla kannalla. Kaiken kaikkiaan strategisen osaamisen johtamisen käyttäminen osana sote-uudistukseen valmistautumista ei ollut vielä kaikein päällimmäisin sote-uudistuksen yhteydessä tapahtuvaan strategiseen johtamiseen liittyvä asia, minkä tulkitsin ainakin joiltain osin johtuvan meneillään olevan muutostilanteen aiheuttamasta hämmennyksestä.

...niin mä oon vielä prosessissa, mää en oo vielä päässy siihen mutta mää toivon että sitten kun tää asia lähtee oikeesti etenemään, se lähtee niinku konkretisoitumaan että sää lähet tekemään töitä näitten asioitten parissa niin kyllä se varmaan sit siitä. Nyt mää oon vielä tämmösessä niinku prosessin alkuvaiheessa. (Haastateltava 6.)

Kokonaisuudessaan strateginen johtaminen ja strategisen osaamisen johtaminen vaikuttivat olevan luonnollinen osa tilaaja-tuottaja -ryhmän johtotehtävissä toimivien henkilöiden työtettä. Todennäköisesti sosiaalityön sisällöllisistä painotuksista ja lainsäädännön asettamista osaamisvaatimuksista johtuen strategista osaamisen johtamista käytettiin kuitenkin toimintaa yleisellä tasolla eteenpäin vievänä johtamisen välineenä strategista johtamista vähemmän myös sote-uudistukseen valmistautumisen näkökulmasta katsottuna. Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja -ryhmän käyttämät strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen keinot on esitetty kootusti taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Tilaaja-tuottaja -ryhmän sote-uudistukseen valmistautumisen osana käyttämät strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen keinot

STRATEGINEN JOHTAMINEN JA STRATEGINEN OSAAMISEN JOHTAMINEN SOTE-UUDISTUKSEEN VALMISTAUTUMISEN KEINOINA	
STRATEGISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ	STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ
Strategia työvälineenä "as such"	Osaamiskartoitus/ osaamissuunnitelma
Strateginen suunnittelu	Muilta oppiminen – "benchmark"
Ryhmien väliset sopimusneuvottelut ja -palaverit	Koulutukset
Vuosikello tehtävien suunnittelemisen ja valmistelun välineenä	Työnkierto
Tulosjohtaminen, toiminnan ja talouden johtaminen	Perehdyttäminen
Osallistuminen Tampereen kaupungin toimintamallin uudistamiseen	Työnohjaus
Tavoitteiden asettamisen työväline	Kehityskeskustelu
Strategiaan perustuva vuorovaikutuksen johtaminen	Kehittämis- ja tiimipäivät
	Rekrytointi
	Ryhmien väliset sopimusneuvottelut ja -palaverit
	Verkostojen hyödyntäminen
	Hankkeet

5.2 Sote-uudistuksen strategiselle johtamiselle ja strategiselle osaamisen johtamiselle asettamat vaatimukset ja organisaation niille tarjoama tuki

Sote-uudistuksen strategiselle johtamiselle ja johtajuudelle asettamat vaatimukset

Yleisellä tasolla ensireaktioon perustuvat vastaukset kysymykseen sote-uudistuksen strategiselle johtamis- ja osaamisen johtamistyölle asettamista vaatimuksista olivat haastatteluhetkellä sekä tilaaja- että tuottaja -ryhmän johtajien keskuudessa hyvin yhteneväisiä. Sote-uudistuksen todettiin

olevan vielä suhteellisen kaukainen asia ja näkyvän työssä lähinnä avoimina kysymyksinä ja henkilökohtaisina pohdintoina, joihin ei toistaiseksi ole ollut löydettävissä selkeitä vastauksia. Hetken pohdinnan jälkeen haastateltavista jokainen tuli kuitenkin lopputulokseen, jonka mukaan sote-uudistus asettaa strategiselle johtamiselle ja johtajuudelle melko moniakin, konkreettisia vaatimuksia jo sen etenemisen tässä vaiheessa. Yhtenä keskeisenä sote-uudistuksen strategiselle johtamiselle asettamana vaatimuksena nousi esiin toiminnan sote-uudistuksen asettamiin reunaehtoihin sopeuttaminen sekä niiden tapojen pohtiminen, joiden avulla se voitaisiin toteuttaa.

[...] Sit tietysti myöski sitä et suunnitellaan sitä et miten se meidän toiminta tässä kohtaa niinku sopeutuu ikään kuin niihin reunaehtoihin joita meille tulee että että toki niinku kuitenkin vaikka sotekin tulee hyvin paljon annettuna niin niinku tietyt raamit annettuna niin tokihan meidän pitää pohtia se, että millä tavalla millä tavalla se niinku vaikuttaa meidän toimintaan ja minkälaisia korjausliikkeitä meidän pitää tehdä [...] (Haastateltava 1.)

Sote-uudistukseen liittyvän tiedonpuutteen mukanaan tuoma epävarmuuden tunne näytti osaltaan hankaloittavan myös strategiseen johtamiseen oleellisesti kuuluvaa pitkäjänteistä suunnittelutyötä. Tällaisina strategista suunnittelua vaikeuttavina tekijöinä haastateltavat pitivät muun muassa epävarmuutta siitä, kuinka sosiaalipuolen ääni tulee sote-ratkaisun yhteydessä ylipäättään kuulluksi ja miten tehtävät ratkaisut tulevat palvelemaan sosiaalityötä. Näiltä osin haastateltavat kuvasivatkin tulevaisuuden olevan hämärän peitossa, mikä osaltaan kertoi haastateltavien tämänhetkisestä, sote-uudistukseen liittyvän tiedon tasosta.

No kyllä se tietysti näkyy semmosena tietynlaisena niinkun tai tuntuu ainakin semmosena tietynlaisena epävarmuutena et toivon että se ei niinkään näy epävarmuutena mutta se itestä tuntuu tietysti niinku semmosena että täytyy vähän niinku lyhyemmällä aikavälillä välillä niinku suunnitella asioita koska tietää että sitten että niitä muutoksia on on tulossa [...] (Haastateltava 1.)

Edellä kuvattujen, sote-uudistukseen liittyvien epävarmuustekijöiden aiheuttamien haasteiden lisäksi haastatellut johtajat kuvasivat sote-uudistukseen liittyvän johtamistyön vaativan heiltä sen mukanaan tuoman hämmennyksen peittämistä tiimin ja muiden toimintaan läheisesti osallistuvien tahojen työrauhan säilyttämiseksi. Toisaalta johtamistyö näytti edellyttävän rohkeutta puhua vaikeistakin asioista rehellisesti myös tiimin kanssa silloin, kun tarve siihen nousi tiimin jäsenten keskuudesta.

[...] esimiesporukassa me ollaan sovittu että näitä ei valuteta kauheesti sitä hämmennystä sit jos jollain on sitä hämmennystä tiimille, mutta sitten toisaalta musta jos tiimi itse nostaa sitä esiin niin kyllä sitä täytyy pystyä puhumaan sitten ääneen että tiedän että et kerron rehellisesti että minäkään en tiedä että ei oo mitään, että jos ois joku tieto niin kertoisin sen että se on sitte se on sit pakko nostaa [...] (Haastateltava 3.)

Sote-uudistukseen liittyvän epävarmuuden sietämisen ja siihen liittyvien reunaehtojen sisällä toimimisen lisäksi haastateltavat näkivät sote-uudistuksen asettavan vaatimuksia myös heidän omalle johtajuudelleen ja johtamistyönsä fokuksen ”oikeisiin asioihin” suuntaamiselle. Tällaisia johtamistyöhön liittyviä erityisiä vaatimuksia olivat haastateltavien mukaan esimerkiksi huomion kiinnittäminen talouden ja laadun johtamiseen, minkä haastateltavat tosin kokivat olevan luonteva osa jokapäiväistä johtamistaan muutenkin. Lisäksi viestinnästä huolehtiminen ja omien alaisten sote-uudistuksen vaiheista ja vaikutuksista ajan tasalla pitäminen olivat haastateltavien mukaan keskeisiä (ihmisten)johtamiseen kohdistuvia vaatimuksia, joiden haastateltavat näkivät valavan johdettaviin tulevaisuudenuskoa ja vahvistavan tunnetta siitä, että muutos on johtajalla hallinnassa.

[...] et varmaan semmonen että aina kun jotakin tapahtuu niin kertoo siitä ja koittaa siitä, mut ei mitään semmosta positiivisuus-höttöä, ei mitään feikkiä, kyllä ihmiset sellasen tajuu, täällä on talo täynnä fiksua ihmisiä että, mut että tavallaan jos ei tiedä niin sit sanoo senkin [...] (Haastateltava 5.)

Edellä kuvattujen, johtamiseen kohdistuvien vaatimusten lisäksi haastateltavat totesivat sote-uudistuksen asettavan heidät tilanteeseen, jossa he joutuvat johtamaan muutosta hyvin hataralta pohjalta. Siksi sote-uudistuksen johtajuudelle asettamien vaatimusten joukkoon nousivat kyky hankkia ja kyky analysoida tietoa, sekä hyödyntää sitä osana omaa johtamista. Lisäksi muutosjohtamisen taito yleisenä johtamisen ulottuvuutena nostettiin esiin tärkeänä asiana, koska tilanteen epämääräisyydestä huolimatta toimintakyvyn säilyttäminen ja toimintojen häiriintymätön jatkuminen olivat haastateltavien mukaan asioita, joista ei sote-uudistuksen vaiheesta huolimatta voida tinkiä. Erityisen hankalaksi sote-uudistuksen yhteydessä tapahtuva muutoksen johtaminen nähtiin siksi, että omia vaikutusmahdollisuuksia uudistuksen kulkuun pidettiin suhteellisen olemattomina. Samassa yhteydessä johtajat kuvasivat näiden organisaation ulkopuolelta annettuina tulevien muutosten olevan myös niitä muutoksia, mitkä aiheuttavat eniten muutosvastarintaa. Siksi viestinnästä huolehtiminen nähtiin ehdottomana strategiseen johtajuuteen kohdistuvana vaatimuksena myös tässä yhteydessä. Lisäksi viestinnällä ja tsemppaavalla johtamisella nähtiin olevan yhteys työhyvinvointiin, minkä haastateltavat näkivät toiminnan jatkuvuuden turvaamisen kannalta hyvin keskeisenä asiana.

[...] meidän toimintojen täytyy pyöriä ja sit kun meidän ala on tän tyyppinen joka on ikään kuin työväline keskeisin työväline on täällä työntekijän korvien välissä niin silloin työhyvinvointi nousee niinku hirveen keskeiseksi tekijäksi jotta pysyy toimintakykysenä. Ja tota mä et kyl mä aattelen et se muutosjohtaminen on niinku semmonen mikä niinku keskeisesti ehkä kiteyttää sen että mitä mitä että mä ajattelen että tämmösen muutoksen johtamisessa tarvii eniten [...] (Haastateltava 1.)

Toimintakyvyn ja johdettavien turvallisuuden tunteen säilyttämisen näkökulmasta tärkeänä johtamiseen kohdistuvana vaatimuksena pidettiin epävarmuuden peittämisen lisäksi kykyä katsoa asioita helikopteriperspektiivistä, eli kykyä irrottautua niistä mietteistä jotka liittyvät oman tai oman tiimin aseman muutoksiin sote-uudistuksen yhteydessä. Tämän isomman kuvan katsomisen taidon haastateltavat näkivät oleellisena myös siksi, että sote-uudistuksen kaltaisen suuren muutoksen yhteydessä johtajan olisi kyettävä toimimaan yhteistyön rakentajana sekä omassa organisaatiossaan että alueellisella tasolla. Toisaalta tämän ajateltiin vaativan kykyä sietää keskeneräisyyttä ja painetta, koska sote-uudistukseen liittyvän kehittämistyön oletettiin kestävän vuosia haastatteluhetkestä eteenpäin. Tässä yhteydessä viestintätaidot nähtiin tärkeänä johtamisen dimensiona siksi, että johtajan olisi kyettävä tilanteen hahmottomuudesta huolimatta kertomaan sote-uudistukseen liittyvistä asioista niin, että kaikkien osapuolien on mahdollista ymmärtää miksi ja mitä tehdään ja mitkä tulevat olemaan toimenpiteiden vaikutukset.

[...] ja sit semmonen niinku viestintätaidot, se on hirveen vaikee asia hahmottaa tekijöitten, kuntalaisten, miten sä pystyt sen asian viestimään niin et ihmiset ymmärtää miksi tehdään ja mitä tehdään ja sit vielä kertoa et miten se vaikuttaa teihin. (Haastateltava 6.)

Haastateltavien kommenteissa vaikuttivat sote-uudistuksen johtamiselle asettamien vaatimusten joukossa nousevan kerta toisensa jälkeen esiin viestintätaidot, mikä muutostilanteessa onkin varsin loogista. Samaiset viestintätaidot lienevät tarpeen myös moniammatillisen yhteistyön ja yli rajojen tapahtuvan kehittämistyön yhteydessä, mitkä haastateltavat näkivät selkeästi sote-uudistuksen mukanaan tuomina työn muotoina ja niiden johtamisen taidon siten omaan johtamistyöhönsä kohdistuvina vaatimuksina. Lisäksi sote-uudistuksen koettiin vaikuttavan työn tekemisen tapoihin ja myös niihin tahoihin, joiden kanssa työtä tullaan tekemään, keitä tulee olemaan oman tekemisen apujoukkoina ja ketä ongelmatilanteissa tullaan konsultoimaan. Toisaalta haastateltavat uskoivat tämän sote-uudistuksen piirteen asettavan tamperelaisten tilaaja-tuottaja -organisaation johtajille vähemmän vaatimuksia kuin muille, sote-uudistukselle ominaiseen toimintatapaan vihkiytymättömille johtajille.

[...] ei tää oo niinku mitenkään siis mä en niinku koe tätä kuitenkaan siis me jotka ollaan nyt tässä niinku kuntasektorilla töissä niin ei tää meille niin iso juttu oo jotka on tavallaan niinku kuitenkin tässä perusasiakastyössä niin eihän tää nyt niinku siis maailmoja kaada [...] (Haastateltava 2.)

Toimintamallin tutunomaisuudesta huolimatta johtajat kokivat kuitenkin, että heidän täytyisi sote-uudistuksen vaatimukseen vastataksaan laajentaa omaa johtamistaitoaan ulottumaan jatkossa myös yli professorirajojen. Tämän ei kuitenkaan nähty vaativan johtajalta mitään spesiaalia substanssiosaamista vaan ymmärrystä ja yleistä käsitystä siitä, mistä eri asiantuntijaryhmien työssä ylipäättään on kysymys.

Politiikan sote-uudistukseen linkittyvälle johtamistyölle asettamat vaatimukset

Sosiaalityön johtamiseen liittyy julkisella sektorilla toimittaessa oleellisesti myös poliittinen päätöksenteko, jonka vaikutukset näkyvät haastateltavien mukaan jokapäiväisen johtamistyön lisäksi myös osana sote-uudistukseen liittyvää johtamista. Haastateltujen johtajien kohdalla politiikan läsnäolo nousi esiin strategisessa johtamistyössä sen aiheuttamana paineen sietämisen vaatimuksena, koska tulevista poliittisista painotuksista ei vielä ole selkeää käsitystä eikä niiden vaikutukset ole vielä ennustettavissa. Lisäksi johtajien virkamiesroolista käsin tapahtuva osallistuminen sote-uudistukseen liittyviin keskusteluihin vaikutti haastateltavien kuvausten mukaan vaativan johtajalta neuvottelutaitoja ja hyvää esiintymiskykyä. Samalla näiden tehtävien nähtiin tulevaisuudessa lisäävän jonkin verran myös johtajan työmäärää. Palveluiden tuottamiseen liittyvien kilpailutusten kohdalla politiikan läsnäolon koettiin asettavan johtajuudelle vaatimuksia siksi, että sen ajateltiin mahdollisesti rajoittavan pärjäämistä kilpailussa yksityisen sektorin toimijoita vastaan.

[...] niin siellähän tuli toisena asiana tää lainsäädäntö siitä valinnanvapaudesta ja näin niin mää oon vähän huolissani siitä että miten meidän että miten tässä sitten oikein kilpaillaan kun on tää politiikka tässä ja kaverilla ei ole [...] (Haastateltava 4.)

[...] niin eihän tää tilaaja-tuottaja malli mihinkään siis sillä tavalla häviä. Ja sitähan me ei sitten siis varmaan vielä kukaan tiedä tai ei oo ainakaan kukaan ääneen sanonu jonain päivänä, no valinnan vapaus totta kai, mutta että yksityinen ja julkinen, niin yksityinen on nyt sitten kolmatta sektoria tai muita toimijoita niin kilpaileeks ne nyt sitten samalla viivalla ja sitten on erikseen tämmönen niinku hankkija-tilaaja että tota kyllähän tää mallihan tulee sit sote-alueille (Haastateltava 5).

Toisaalta politiikan johtajuudelle asettamista vaatimuksista puhumisen yhteydessä nousi esiin myös ajatus siitä, että sote-uudistuksen mukanaan tuomat muutokset saattavat jopa helpottaa politiikan taholta sosiaalityön johtamiseen kohdistuvia vaatimuksia. Lähinnä tämän koettiin olevan

mahdollinen seuraus siitä, että poliittinen päätöksenteko ja konkreettinen palveluiden tuottaminen tullevat sote-uudistuksen yhteydessä etääntymään julkisella sektorilla toisistaan, jolloin eri toimijoiden väliset roolit ja niiden mukanaan tuomat vastuut todennäköisesti selkiintyvät.

[...] että roolit ei oo selvät nyt tässä meilläkään vielä niin täytyy sitten toivoa kun on se itsehallintoalue aikanaan mikä sote-palveluita tuottaa niin että se, että oisko tää jopa mahdollisuus nyt sitten että riski tämmösestä sotkeutumisesta niinkun asioihin jotka mulle ei kuulu, että riski jopa niinku väheniskin, sehän voi olla yks mahdollisuus tässä kyllä, että se politiikkahan menee sitten sinne isompaan sfääriin ja sieltä tuskin sitten psytytään hämmentään niinkun nyt jopa tässä ihan paikallisessa kotisysteemissä. (Haastateltava 4.)

Virkamiesjohdon ja poliittisen päätöksenteon välinen vastuunjako ja sen vaikutukset konkreettiseen johtamistyöhön nousivat esiin myös niissä haastateltavien kommentteissa, joissa sivuttiin sote-uudistuksen lisäksi meneillään olevaa Tampereen kaupungin toimintamallin uudistusta. Toimintamallin uudistus herätti haastateltavissa kahdenlaisia ajatuksia osan kokiessa sen ikään kuin hyvänä valmistautumisena sote-uudistuksen vaatimiin toimenpiteisiin osan puolestaan kokiessa sen olevan ”huonosti ajoitettu manööveri” ja vaativan kohtuuttomia voiman ponnistuksia tilanteessa, jossa osa kaupungin henkilöstöstä tulee joka tapauksessa siirtymään parin vuoden kuluessa itsehallintoalueelle.

[...] mutta jos mä saisin tän päättää, niin mä en tekis tätä kaupunkitasolla nyt, vaan mä veisin sen käsi kädessä sen itsehallintoalueuudistuksen kanssa, ois paljon helpompi nähdä niin kun, miten niin kun kannattaa organisoida täällä kaupungin sisällä nää asiat, et nyt me tehdään tämä ja sit me aletaan heti valmistautuun seuraavaan niinku soten osalta ja se on aika raskasta kun sitä, meillä on 2017 ja sit 2019 on sitte itsehallintoalue. [...] tavallaan siihen on omat niinku taustasyynsä ja mun mielestä kun meillä on meillä on esimerkiksi meiän ryhmän johtaja on niinku vaihtunu ja muuta niin politiikassa oli niinku päätetty jo että ikään kun henkisesti että tästä tullaan luopumaan ja sinä ei enää annettu niinku aikaa nousta sille seuraavalle niinku tasolle. (Haastateltava 6.)

Kaiken kaikkiaan haastateltavien suhtautuminen politiikan läsnäoloon osana heidän työkenttäänsä vaikutti olevan suhteellisen kritiikitöntä ja poliittinen päätöksenteko koettiin oman johtamistehtävän luonnolliseksi osaksi siitä huolimatta, että viimesijainen päätöksenteko näyttäisi myös sote-uudistukseen linkittyvän strategisen johtamisen yhteydessä tapahtuvan pääosin poliittisten elinten toimesta. Tästä syystä haastateltavat näkivät kuitenkin sote-uudistuksen vaativan sekä strategiselta johtamiselta että politiikalta ryhtymistä arvokeskusteluun, jossa sekä julkisen sektorin roolia palveluiden tuottajana sekä yksityisen asiakkaan asemaa niiden käyttäjänä määriteltäisiin mahdollisimman pian uudelleen.

[...] sen toivon että tässä nyt hyvin nopealla aikataululla alkaisi tämä arvokeskustelu siitä, että mitä ne palvelut on mitä julkinen tuottaa ja mitä on ne palvelut mitä ihmiset tarvii omasta pussista maksaa, kosak se keskustelu me joudutaan joka tapauksessa käymään, se ois pitäny käydä jo aikoja sitte mutta sitä ei kukaan halua käydä koska se on helvetin vaikee keskustelu [...] (Haastateltava 5.)

Sote-uudistuksen strategiselle osaamisen johtamiselle asettamat vaatimukset

Strategisen osaamisen johtamisen kysymysten kohdalla haastateltavat kokivat siihen kohdistuvien vaatimusten määrittämisen vaikeammaksi kuin strategisen johtamisen kohdalla siitakin huolimatta, että se on strategisen johtamisen elimellinen osa. Yhden probleeman tämän asian tarkastelemisen yhteydessä vaikutti aiheuttavan sosiaalityön lainsäädännöstä nousevat kelpoisuusehdot, joiden haastateltavat kokivat linjaavan myös omaa osaamisen johtamistyötään. Toisin sanoen johtajat eivät nähneet mahdollisena sitä, että sote-uudistus muuttaisi esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden tämän hetkiseen substanssityöhön sisältyviä tehtäviä ja toisaalta niiden jakaminen muiden kanssa nähtiin suhteellisen mahdolliseksi. Lisäksi kaiken aikaa julkisessa keskustelussakin mukana oleva sosiaalityötä vaivaava resurssipula nousi esiin myös haastateltavien kommentteissa asiana, joka lainsäädännön ohella tulee osaltaan rajoittamaan sote-uudistuksen liittyvää strategista osaamisen johtamista.

[...] tokihan me tässä koko ajan johdetaan myös sitä osaamista ja sitä sitä ja jatkuvasti niinku mietitään niitä osaamisen kysymyksiä ja sitä että missä kohtaa meidän organisaatiossa täytyy lisätä meidän osaamista ja niin pois päin mutta kuitenkin mä koen että tää meidän osa-alue on aika semmonen tää meidän substanssi on niinku sen tyyppinen että mä en näe että tähän ihan hirveesti sote tulee vaikuttaan. [...] jos sä siis tarkoitat sitä että ajattelenks mää että niinku meille tulis joitakin uusia osa-alueita niinku meidän hoidettavaks ni mä en ihan kauheesti niinku usko siihen. [...] ja sit tavallaan kun meillä on se jatkuva resurssipula ja se on aika näkyvä ja jos ajattelee esmes näitä yhteistyökumppaneita jotka tota, joiden kanssa me sotessakin tullaan olemaan niin niin tavallaan se viesti mikä heiltä tulee meidän organisaatioon päin niin on se, että teillä on sitä työvoimapulaa ja teitä pitäis olla enemmän niin mun on vaikee uskoo että meille että meille niinku lai... asetettaisiin uusia tehtäviä koska sit kuitenkin tää meidän substanssi on semmonen jota me ei voida antaa oikein kenellekään toiselle kun on nimenomaan lainsäädännössä niin tarkkaan määritelty se että kuka ja millä koulutuksella voi tehdä mitäkin [...] (Haastateltava 1.)

Sote-uudistuksen nähtiin kuitenkin edellyttävän strategista osaamisen johtamista muiden kuin varsinaisen sosiaalityön substanssialueiden kehittämisen ja täydentämisen osalta, koska uudenlaiseen toimintaympäristöön liittyy haastateltavien näkemyksen mukaan myös aivan uudenlaisia osaamisvaatimuksia. Siksi strategisen osaamisen johtamisen nähtiin vaativan johtajalta tietynlaista ennakoikykyä sekä konkreettiseen työn toteuttamiseen liittyvien osaamistarpeiden että

toimintaympäristön asettamien osaamisvaatimusten näkökulmasta katsottuna. Tällöin tärkeiksi asioiksi nousivat osaamisen kysymysten kohdalla muun muassa verkostoissa toimimiseen, moniammatilliseen työhön sekä kokonaisuuksien hallintaan liittyvien osaamisalueiden kehittäminen ja johtaminen tai kyseisten osaamisalueiden hankkiminen osaksi omaa tiimiä esimerkiksi rekrytointien kautta.

[...] tai itse asiassa siis joo mä ajattelen et substanssiin ehkä myöhemmin mut verkostoihin varmaan liittyen niinku nopeemminkin, samoin semmisiin niinku käytännön asioihin esimerkiksi että jos meillä tulee yks yhteinen tietojärjestelmä ja tietojärjestelmä muuttuu ja tämmöset niinku tokihan niiden suhteen sitte osaamista mut se ei oo sitten niinku tätä meidän substanssiosaamista, sitä mä tarkotin. (Haastateltava 1.)

Mielenkiintoisen yksittäisen aspektin haastateltavien kanssa käytyyn strategiseen osaamisen johtamiseen liittyvään keskusteluun toi yhden haastateltavan näkemys, jonka mukaan sote-uudistus ei ehkä ylipäätään vaadi niinkään strategista osaamisen johtamista tai osaamisen kehittämistä kuin omaan osaamiseen luottamista ja sen esiin nostamista. Osittain tämä näkemys perustui siihen olettamukseen, että Tampereen kaupungin nykyisen tilaaja-tuottaja -mallin antamat valmiudet tulevat vastaamaan niin hyvin sote-uudistuksen mukanaan tuomia osaamisvaatimuksia, että siihen liittyviä varsinaisia osaamisen haasteita ei juuri olisi olemassa.

[...] me ollaan aika totuttu täällä Tampereella siihen, koska tää meidän nykyinen toimintamalli on rakennettu sillä tavalla että se nimenomaan edellyttää, mut mulla on jotenkin semmonen olo että tää mun oma tiimini on niin tottunu että meillä on kuitenkin niin vähän, meillä on pieni porukka ja meillä on isot sisältöalueet joista me vastataan ja me tehdään koko ajan silleen limittäin, lomittain sitä työtä ja sitten taas niinku suhteessa palveluntuotantoon niin meidän tehtävä on se että me tuodaan niitä ihmisiä yhteen miettimään niitä asioita että mulla on jotenkin semmonen olo että se on aika luontevaa meille jo että en mä nää että se ois mitenkään uus asia. (Haastateltava 6.)

Yhtenä sote-uudistukseen liittyvänä, strategiseen osaamisen johtamiseen kohdistuvana vaatimuksena nähtiin kuitenkin jo strategisen johtamisen yhteydessä aikaisemmin mainittu viestinnän osaaminen, jota tulisi haastateltavien mukaan määrätietoisesti kehittää osaamisen johtamisen keinoin läpi koko organisaation. Lisäksi haastateltavat näkivät, että strategisessa osaamisen johtamisessa tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota sellaisten taitojen ja osaamisen kehittämiseen, jotka edistävät tiimissä toimimista ja kokonaisuuksien hahmottamista. Rekrytointien yhteydessä haastatellut johtajat kertoivat näiden osaamisalueiden olevan tärkeässä roolissa henkilövalintoja tehtäessä, koska niillä nähtiin olevan suuri merkitys työtiimien strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Haastatteluhetkellä tällaisen synergiaetuun tähtäävän, koko ryhmää

koskevan strategisen osaamisen johtamisen toteuttamista pidettiin kuitenkin haastavana tehtävänä, koska tilaaja-tuottaja -organisaation rakenteeseen liittyvien raja-aitojen nähtiin hankaloittavan eri ryhmien välillä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä. Tätä pidettiin haasteena, joka sote-uudistukseen liittyvän tiedon puutteen ohella vaikeuttaa strategista osaamisen johtamista myös oman organisaation sisällä.

Organisaation tuki sote-uudistuksen strategiselle johtamiselle ja strategiselle osaamisen johtamiselle asettamiin vaatimuksiin vastaamisen taustatekijänä

Sote-uudistuksen mukanaan tuomat muutokset ja sen seuraukset sosiaalityön toteuttamiselle uuden toimintaympäristön kontekstissa ovat vielä monelta osin avoimia kysymyksiä, mikä näytti haastateltavien kuvausten mukaan hankaloittavan tämän hetkistä strategista johtamistyötä esimerkiksi toimintaan liittyvän suunnittelutyön ja sen pitkäjänteisen kehittämisen osalta. Tästä johtuen haastateltavien näkemys kaupunkikonsernin strategian ja sen hyvinvointisuunnitelman tukevasta vaikutuksesta johtamisen taustatekijänä vaikutti hyvin loogiselle, niiden kuvatessa koko organisaation yhteisiä pitkántähtäimen suunnitelmia ja tavoitteita. Konkreettisia strategiasta nousevia, johtamistyötä tukevia elementtejä olivat haastateltavien mukaan esimerkiksi jo johtamisen keinoinakin esiin nousseet vuosikello, osaamiskartoitus ja osaamissuunnitelma. Lisäksi kaupungin johtosääntö näytti selkeästi viitoittavan johtajien tekemistä esimerkiksi velvoittamalla heitä käymään kehityskeskustelut yhdessä omien alaistensa kanssa. Erityisesti asiakasnäkökulmaa painottava, toiminnan suunnittelemista ja eteenpäin kehittämistä tukeva strateginen tekijä taas vaikutti olevan kaupungissa vielä toistaiseksi käytössä oleva elinkaarimalli, mikä näytti ohjaavan ja tukevan niin palveluiden järjestämistä kuin tuottamista rakenteelliselta tasolta aina käytännön tasolle saakka.

No tällä hetkellä virallisesti tarjoaa, koska siis tällä hetkellä meillä on voimassa olevat strategiat ja toimintasuunnitelmat ja meillä on nää tiimit ja sitten meillä on tilaaja-tuottajamallit, meillä on kaikki tavallaan niinku selvää tavallansa ens vuoden osalta esimerkiksi just nyt tässä hetkessä, että kyllä mä pystyn suunnitteleen etenpäin ja pystyn linjamaan [...] (Haastateltava 3.)

[...] tukee joo, kato kun meillä on tää elämäankaari malli kuitenkin täällä taustalla. (Haastateltava 6.)

Yhdeksi johtamistyötä tukevaksi elementiksi nousi haastateltavien kertomuksissa myös kaupungin organisaatorakenteisiin sisältyvän henkilöstöyksikön työpanos, jonka nähtiin helpottavan sekä sote-uudistukseen liittyvää strategista johtamista että strategista osaamisen johtamista. Haastateltavat

kuvasivatkin näiltä osin olevansa huomattavasti paremmassa asemassa kuin jotkut pienemmissä kaupungeissa ja kunnissa vastaavanlaisissa tehtävissä työskentelevät kollegansa, joiden täytyy selviytyä esimerkiksi henkilöstöön liittyvistä johtamisrutiineista omin voimin. Arkipäivän tasolla haastatellut pitivät toimivana tuen osatekijänä myös omissa yksiköissään luonnollisesti tapahtuvia epävirallisia keskusteluita, joiden kerrottiin mahdollistuvan muun muassa yhteisten työskentelytilojen, kahvitaukojen ja käytäväkeskustelujen kautta.

[...] ei meillä nyt oo täällä jos nyt näitä nykyajan juttuja miettii niin mitää mentorijärjestelmii tai tota niinku tällasia että se varmaan on se [...] semmonen keskinäinen täällä kun me ollaan samassa tilassa niin kun istut kaffella niin käyt jonkun jutun siinä jonkun toisen kolleegan kans läpi [...] (Haastateltava 5.)

Tästä näkökulmasta katsottuna myös tilaaja-tuottaja -ryhmän keskinäiset tapaamiset nähtiin toimintaa ja työtä tukevinä tapahtumina, vaikka varsinainen yllirajainen vaikuttaminen toisen ryhmän strategisen johtamisen sisältöön ei niiden yhteydessä olekaan mahdollista. Haastateltavat kuvasivat vallitsevan muutostilanteen olevan tiedostettu kaupunkikonsernin sisällä myös niin, että ”agendan ohi” tapahtuvan tuen saamisen kerrottiin olevan mahdollista erilaisten kokousten yhteydessä. Kaikki haastateltavat mainitsivatkin oman johtamisalueensa johtoryhmän merkittäväksi tukimuodokseen. Meneillään olevassa, epäselväksi kuvatussa tilanteessa kaikkein tärkein tukimuoto vaikutti haastateltavien kertomusten mukaan olevankin heidän toisiltaan saamansa vertaistuki, jota näytti olevan tarjolla molempien ryhmien sisällä.

[...] tämmönen vertaistuen saaminen ikään kuin tai siis en mä nyt tiää voiko sitä sanoo vertaistueks mutta kauheen tärkeätä tämmösessä kohtaa niinku itelle on semmonen että tuntuu on semmonen että voi omien kolleegoiden, toisten kaupunkien vastaavissa tehtävissä olevien kanssa niinku jakaa ajatuksia [...] (Haastateltava 1.)

Tiimi- ja johtoryhmäkohtaisen vertaistuen ohella organisaation kerrottiin tarjoavan mahdollisuuksia vertaistuen saamiseen paitsi organisaation sisällä myös yli ryhmärajojen sekä suuremmilla foorumeilla kaupunkien välisen, sote-uudistukseen liittyvän työskentelemisen yhteydessä. Tämän tuen kuvattiin olevan merkityksellistä erityisesti jokapäiväisen työn tekemisen tasolla, koska sen nähtiin ehkäisevän ”samojen virheiden tekemistä uudelleen”. Lisäksi yhteisten tapaamisten kuvattiin tarjoavan muutoksen yhteydessä tarvittavaa henkistä tukea, koska sote-uudistuksen nähtiin olevan yhtälailla kaikkia koskettava, sekä paikallinen että valtakunnan laajuinen muutos. Henkilökohtaisella tasolla useat haastateltavat mainitsivat oman johtamisensa tukielementtinä myös saamansa johtamiskoulutukset, joiden koettiin sekä vahvistaneen johtamisaosaamista että tuoneen

perspektiiviä ja välineitä kohdata strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen haasteita muutostilanteissa, jollainen sote-uudistuskin on.

[...] mutta et sillain tää on niinku Tampereen kaupunki työnantajana on ollu ihan, ei mulla en mä voi sillä tavalla moittia että esimerkiksi mää pääsin siihen [...] -koulutukseen, joka on kallis koulutus, mutta johtamisen koulutus, niin kyllähän se on sitte tuonu taas, nyt huomaaan että nyt ammentaa paljon sieltä. (Haastateltava 5.)

Olemassa olevien tukimuotojen lisäksi haastateltavat kuvasivat olleensa mukana niin monenlaisissa muutoksissa, että niiden käsittelemisestä vaikutti tulleen osalle heistä jo melkein työn tekemisen tapa. Haastateltavat kertoivatkin oppineensa vuosien varrella hakemaan omatoimisesti tukea tilanteen sitä vaatiessa esimerkiksi työnohjauksesta, mikä on haastateltavien mukaan yksi Tampereen kaupungin työhön liittyvien asioiden prosessoimiseen tarjoama tukimuoto. Lisäksi kaikille yhteinen, toimintaa ohjaava strategia mainittiin myös tässä yhtyedessä molempien ryhmien kohdalla sinä yleisenä organisaation taholta tulevana tukena, joka antaa myös strategiselle johtamiselle ja strategiselle osaamisen johtamiselle suuntaa silloinkin, kun se muuten tuntuisi olevan hukassa.

[...] että jos on jossain niinku hämmennystä niin meillä on niin monen tasosta se hämmennys että on se iso sote ja sitten on tää toimintamalli ja sit on vielä tää tiimi joka tulee hajoamaan siinä niin vielä niinkun ekstrakerros sit siihen kun pyöriyksessä ollaan mutta sitten haluan tähän sanoo lopuksi ettei jää semmonen olo että toi on ihan sekopäinen akka ja niin kyllä meillä ihan selkeesti tiedetään mitä me tehdään niinku lähitulevaisuudessa [...] kaikki nää niinku näitä me nyt tehdään ja tiedetään että oli mikä tahansa organisaatio me ei tehä tätä turhaan, että nää on niitä strategiaa toteuttavia tekemisiä ja näitä me tehdään että ei se niinku ihan hukassa ole. (Haastateltava 3.)

Kaiken kaikkiaan haastateltavat kuvasivat saavansa organisaatiolta ja sen verkostoihin kuuluvilta muilta tahoilta tarvitsemaansa tukea olosuhteisiin nähden riittävästi. Lisäksi kaikille yhteinen, organisaation ulkopuolelta tuleva muutos vaikutti toimivan tilaaja-tuottaja -ryhmien johtohenkilöitä yhdistävänä tekijänä, minkä sinänsä voi tulkita olevan vertaistuen ohella muutosta tukeva, yhteisöllinen elementti.

[...] oli nyt millä foorumilla tahansa täällä niin kun näissä johtotehtävissä niin kyllä näitä tässä mietitään niinku kaupunki yhdessä, kaupungin toimijat yhdessä, tää on niinku yhteinen päänsärky täällä että näitten miettiminen että näin minä sen, näin minä sen niinkun jotenkin näen. (Haastateltava 4.)

Strategisen osaamisen johtamisen ja toiminnan johtamisen näkökulmasta katsottuna haastateltavat kuvasivat myös organisaatiossa tapahtuvan yhteisen oppimisen tukevan sote-uudistukseen liittyvää johtamista. Erityisesti tiimityöskentelyn ja eri verkostoissa tapahtuvan yhteistyön todettiin tuottavan sellaista yhteistä osaamista, jonka haastateltavat näkivät toimivan myös sote-uudistuksen myötä tapahtuvissa organisatorisissa ja työskentelytapoihin liittyvissä siirtymissä ja muutoksissa erityisenä vahvuutena. Lisäksi haastateltavat kuvasivat tiimityöskentelyn mahdollistavan monipuolisemman ja syvemmän yhteisen osaamisen tason saavuttamisen, koska se edistää synergiaedun toteutumista myös osaamisen kysymysten kohdalla.

[...] ei sun tarvi tietää kaikesta kaikkee mutta sun pitää osata tehdä tiimissä töitä että sää tuot sen oman osaamisen siihen ja että sää teet niinku jotain asiaa yhden kahen kolmen ihmisen kanssa yhdessä ja sit yhdessä te ootte jotakin enemmän koska jokainen tuo sen oman osaamisen, et sellasen niinku tunnistaminen ja löytäminen siihen uudistukseen niin se on niinku se juttu. (Haastateltava 6.)

Organisaation oppimiseen elimellisesti liittyvään oppivaan organisaatioon haastateltavat näkivät Tampereen kaupungin tähdänneen jo pitkään muun muassa sen tekemien rakenteellisten uudistusten kautta. Erityisesti haastateltavat kuvasivat näiden uudistusten moniammatillista työtä tukevaa vaikutusta ja sen mukanaan tuomaa yhteisen oppimisen ja kumppanuuden rakentumisen mahdollisuutta. Tosin haastateltavat näkivät organisaation oppimisen ja oppivan organisaation vaativan toteutuakseen hyvää strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista, koska kyseessä on pitkäjänteisen työskentelyn lopputuloksena syntyvä kokonaisuus. Sote-uudistuksen strategiselle johtamiselle ja strategiselle osaamisen johtamiselle asettamat vaatimukset sekä organisaation niille tarjoama tuki on kokonaisuudessaan kuvattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Sote-uudistuksen strategiselle johtamiselle ja strategiselle osaamisen johtamiselle asettamat vaatimukset sekä organisaation niille tarjoama tuki

SOTE-UUDISTUKSEN STRATEGISELLE JOHTAMISELLE JA STRATEGISELLE OSAAMISEN JOHTAMISELLE ASETTAMAT VAATIMUKSET JA ORGANISAATION NIILLE TARJOAMA TUKI			
VAATIMUKSET JOHTAMISELLE JA JOHTAJUUDELLE	POLIITTIKAN JOHTAMISELLE ASETTAMAT VAATIMUKSET	VAATIMUKSET OSAAMISEN JOHTAMISELLE	ORGANISAATION TARJOAMA TUKI
Muutoksen johtaminen "as such" ja toiminnan sote-raamiin sopeuttamisen valmistelemisen	Paineensietokyky	Kyky ennakoida osaamistarpeita	Kaupungin tuen saamisen mahdollistavat rakenteet
Epävarmuuden sietokyky	Neuvottelutaitojen hallinta	Kyky tunnistaa osaamisvaatimuksia	Organisaation sisäinen ja alueellinen vertaistuki
Paineensietokyky	Esiintymistaitojen hallinta	Kyky hankkia osaamista, esimerkiksi rekrytoinnit	Henkilöstöyksikön työpanos muutostyön tukijana
Kyky hallita omia tunteita	Kilpailutusten johtamisen taito	Kyky kasvattaa luottamusta olemassa olevaan osaamiseen ja sen esille tuomiseen	Omissa yksiköissä tapahtuvat epäviralliset keskustelut
Viestinnän osaaminen	Arvokeskustelun käyminen	Kyky johtaa kokemuksen käyttöönottamista ja hyödyntämistä	Yksikkörajat ylittävä yhteistyö (kokoukset ja neuvottelut)
Tiedon hankintaan, analysoimiseen ja soveltamiseen liittyvä osaaminen		Viestintätaitojen kehittämistarpeen tunnistaminen	Yhteistä oppimista tukevat rakenteet
Kyky nähdä "iso kuva"		Tiimitaitojen systemaattinen kehittäminen	Oppivaa organisaatiota tukevat rakenteelliset uudistukset
Keskeneräisyyden sietokyky			Työnohjaus
Kyky johtaa moniammatillista, ylirajaista työtä			Henkilökohtainen koulutus
Huomio tulosojohtamiseen			
Tsemppaava johtamistapa			
Eri tahojen välisen yhteistyön rakentaminen			

5.3 Tutkimuksen empiirisen osuuden yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella sote-uudistukseen liittyvän strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen tilaa Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja -organisaatiossa siellä johtotehtävissä toimivien henkilöiden kokemusten kautta. Tutkimuksen tulosten mukaan molempien ryhmien johtajat käyttivät strategista johtamista sote-uudistukseen linkittyvän johtamisen välineenä monin tavoin. Organisaation strategia ja hyvinvointisuunnitelma toimivat sekä strategista johtamista että strategista suunnittelua konkreettisesti ohjaavina välineinä, koska ne sisältävät toiminnalle asetetut pitkän tähtäimen tavoitteet ja auttavat siten johtajia tehtävien painopistealueiden ja niiden toteuttamisen priorisoinnissa. Tilaaja-tuottaja -ryhmän tasolla johtajat käyttivät strategisen johtamisen ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen välineenä koko ryhmän sisäisiä sopimusneuvotteluita ja muita toiminnan kokonaisuuteen liittyviä tapaamisia.

Omien vastuualueidensa sisällä johtajat käyttivät strategisen johtamisen työkaluna muun muassa organisaation vuosikelloa, joka auttoi rytmittämään ja aikatauluttamaan toiminnan suunnittelemiseen ja raportointiin liittyviä tehtäviä. Toiminnan tuloksellisuuden varmistamiseksi johtajat kiinnittivät muuttuvissa olosuhteissa erityistä huomiota toiminnan ja talouden johtamiseen ja käyttivät organisaation strategiaa myös yksikkökohtaisten tavoitteiden asettamisen välineenä. Tulosjohtamisen käyttämisen perusteissa oli kuitenkin havaittavissa yksikkökohtaisia painotuseroja osan johtajista nähdessä sen enemmän hallinnollisena kustannustehokkaiden toimintatapojen hakemisen kuin strategisen johtamisen välineenä. Viestinnän tukivälineenä johtajat käyttivät strategiaa silloin, kun heidän täytyi motivoida ja sitouttaa henkilöstöä pyrkimään kohti pitkän tähtäimen tavoitteita silloinkin, kun suoria vastauksia avoimiin kysymyksiin ei muuttuvasta tilanteesta johtuen ollut tarjolla. Osa johtajista tosin näki strategian viestinnän välineenä käyttämisessä myös ongelmia sen abstraktilta tuntuvasta luonteesta johtuen ja piti tarpeellisena henkilöstön osallistuttamista jo strategian suunnittelutyöhön. Tällöin yhteisen strategisen pohdinnan ajateltiin toimivan johtamisen välineenä ja tukevan toiminnan kehittämistä myös muuttuvissa oloissa. Lisäksi jotkut haastatelluista johtajista pitivät jopa osallistumisestaan Tampereen kaupungin toimintamallin uudistukseen liittyviin työryhmiin osana sote-uudistukseen linkittyvää strategista johtamistyötä, koska he katsoivat sen antavan sopeutumisvalmiuksia sote-uudistuksen myötä muodostuvaan, uuteen toimintaympäristöön siirryttäessä.

Strategista osaamisen johtamista käytettiin tilaaja-tuottaja -organisaatiossa johtamisen välineenä monin tavoin, jotta organisaation toimintakyky ja tuloksellinen toiminta varmistuisivat nyt ja

tulevaisuudessa. Keskeinen strategista osaamisen johtamista ohjaava työkalu oli sekä tilaaja- että tuottajaryhmässä osaamiskartoitus tai osaamissuunnitelma, johon oli kerätty tietoa yksikön osaamisen nykytilanteesta sekä sen vaatimista kehittämistoimista. Strategisiin tavoitteisiin perustuvan osaamisen kehittämisen keskeisin työkalu oli kehityskeskustelu, jota pidettiin hyvänä, strukturoituna tapana yksilökohtaisen osaamistilanteen läpikäymiseksi. Muita Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja -ryhmässä käytössä olevia strategisen osaamisen johtamisen välineitä olivat erilaiset koulutukset ja niihin ohjaaminen, työnkierto, perehdyttäminen ja työnohjaus. Lisäksi julkiselle sektorille ominainen osaamisen kehittämisen tapa näytti olevan hankkeiden ja erilaisten projektien yhteydessä tapahtuva osaamisen kehittäminen, joka usein vaikutti liittyvän samassa yhteydessä tapahtuvaan palveluiden kehittämiseen. Yhteisöllisen oppimisen välineinä käytössä olivat esimerkiksi kehittämis- ja tiimipäivät. Lisäksi johtajat käyttivät strategisen osaamisen johtamisen välineenä ”benchmarkkausta” ja muilta kunnilta saatujen oppien ja hyvien käytäntöjen käyttöön ottamista. Tiimi- ja ryhmätasoisia osaamisvajeita johtajat paikkasivat tilanteen salliessa myös rekrytoimalla uusia osaajia. Rekrytoinnin ollessa sopimaton strategisen osaamisen johtamisen vaihtoehto jotkut johtajista käyttivät myös erilaisissa verkostoissa toimimista korkean asiantuntijuuden ja osaamisen tason saavuttamisen välineenä.

Strategisen johtamisen tavoin molempien ryhmien johtajat näkivät vuosittaiset tilaaja-tuottaja -ryhmän väliset sopimusneuvottelut ja palaverit myös strategisen osaamisen johtamisen yhtenä välineenä, vaikkakin niiden tarjoamia vaikutusmahdollisuuksia pidettiin tilaaja-tuottaja -malliin sisältyvän vastuunjaon vuoksi suhteellisen rajallisina. Lisäksi johtajat kuvasivat sote-uudistukseen liittyvän tiedonpuutteen hankaloittavan päätöksentekoa myös strategisen osaamisen johtamisen kohdalla, koska siitä suurin osa jouduttiin perustamaan lähinnä julkisuuden kautta saatuihin tietoihin. Tämä aiheutti haastateltujen johtajien keskuudessa jonkin verran hämmennystä heidän pohtiessaan strategisen osaamisen johtamisen käyttämistapoja osana sote-uudistukseen liittyvää johtamistyötä. Edellä esitetyistä sote-uudistukseen liittyvistä haasteista huolimatta strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen vaikuttivat kuitenkin olevan tilaaja-tuottaja -ryhmässä toimintaa eteenpäin vieviä johtamisen välineitä, joilla näytti olevan luonteva rooli osana haastateltujen johtajien johtamisotetta.

Meneillään olevan sote-uudistuksen strategiselle johtamiselle ja strategiselle osaamisen johtamiselle asettamien vaatimusten tarkastelemisen kautta oli havaittavissa, että muuttuva tilanne vaatii sekä strategiaan perustuvalta johtamistyöltä että johtajalta monenlaisia asioita, joista osa liittyy ja on luonteva osa jokapäiväistä johtamistyötä osan taas vaatiessa erityistä huomiota ja paneutumista.

Strategisen johtamisen kohdalla sote-uudistukseen ja sen etenemiseen liittyvä tiedonpuute näytti vaativan johtajilta erityisesti kykyä sietää epävarmuutta, painetta ja keskeneräisyyttä samalla, kun heidän täytyi kyetä johtamaan muutosta hyvin hataran tietomäärän varassa. Yksi esimerkki tästä on johtajan strategisen pohdinnan ja ennakoimisen kautta tapahtuva toiminnan sopeuttamisen suunnitteleminen sote-uudistuksen myötä voimaantulevaan toimintaympäristöön jo uudistuksen tässä vaiheessa. Suhteessa henkilöstöön sote-uudistuksen aiheuttaman epävarmuudentunteen peittämistä pidettiin johtajien kohdalla tarpeellisena siksi, että heidän tulisi kyetä varmistamaan henkilöstön ja oman tiiminsä turvallisuudentunne ja työrauha myös muutoksen keskellä. Toisaalta johtajien odotettiin kykenevän suoraan ja rehelliseen puheeseen silloin, kun tarve keskustelemiselle nousi tiimin jäsenten keskuudesta. Näin ollen tilanne näytti vaativan johtajilta kykyä toimivaan viestintään sekä taitoa hankkia, analysoida ja hyödyntää saatavilla olevaa tietoa osana strategista johtamistaan. Lisäksi johtajiin kohdistui ”ison kuvan” näkemisen vaatimus ja vaatimus viedä muutosta eteenpäin tämän näyn mukaisesti. Tällöin asioiden helikopteriperspektiivistä katselemisen vaatimus nähtiin perusteltuna, jotta johtajien omaan tai oman tiimin kohtaloon liittyvät ajatukset eivät häiritse johtamistyötä.

Sote-uudistuksen myötä muuttuvassa toimintaympäristössä myös kyky johtaa moniammatillista, ylirajaista työtä nähtiin strategiseen johtamiseen kohdistuvana vaatimuksena, koska uudet organisaatorakenteet tullevat edellyttämään usean eri alueen asiantuntijoista koostuvien työyhteisöjen ja tiimien johtamista. Talouden ja toiminnan johtamiseen liittyvät, strategiseen johtamiseen kohdistuvat vaatimukset puolestaan liikkuvat johtajien mukaan sote-uudistuksen yhteydessäkin sellaisella alueella, joka muodosti osan heidän päivittäistä johtamistyötään tälläkin hetkellä. Tällöin esimerkiksi johtamistyön strategiaperusteinen suuntaaminen ja sen fokuksen pitäminen ”oikeissa asioissa” olivat toiminnan tulokselliseen johtamiseen liittyviä tekijöitä, joista huolehtiminen oli johtajien kuvausten mukaan keskeinen osa heidän päivittäistä työtään. Tulosjohtamisen toteuttamiseen kohdistuvien vaatimusten ohella sote-uudistukseen liittyvä strateginen johtaminen näytti vaativan johtajilta kykyä muutosjohtamiseen, johon tsemppaava ihmisten johtaminen ja avoin viestintä sisältyivät oleellisina johtamisen elementteinä.

Politiikan läsnäolo osana sosiaalityön strategista johtamista näytti asettavan johtajille vaatimuksia, koska heidän tulisi kertomansa mukaan esimerkiksi sote-uudistukseen liittyviin neuvotteluihin osallistuessaan kyetä virkamiesroolissaan sekä neuvottelemaan että esiintymään sujuvasti. Lisäksi politiikka vaikutti edellyttävän johtajilta paineensietokykyä, koska viime kädessä myös sote-uudistukseen liittyvä päätöksenteko tapahtuu poliittisissa elimissä. Sote-uudistuksen mukanaan

tuomien valinnanvapauden ja organisaatioiden yhtiöittämisen vaikutuspiiriin siirryttäessä johtajat näkivät strategiseen johtamiseen linkittyvän poliittisen sidoksen asettavan vaatimuksia myös kyvyllä johtaa kilpailutuksia, koska julkiset organisaatiot tulevat jatkossa kilpailemaan yksityisiä, poliittiselta päätöksenteolta vapaita toimijoita vastaan.

Strategiselta osaamisen johtamiselta sote-uudistukseen linkittyvä johtamistyö näytti edellyttävän osaamistarpeiden ja -vaatimusten tunnistamiskykyä, sekä kykyä hankkia näihin tietoihin perustuvaa osaamista esimerkiksi rekrytointien avulla. Lisäksi strategiseen osaamisen johtamisen kohdistuvana vaatimuksena pidettiin johtamistaitoa, jonka kautta usko organisaatiossa jo olemassa olevaan osaamiseen ja sen hyödyntämiseen saataisiin nostettua esiin ja pidettyä voimassa myös muuttuvissa olosuhteissa. Tällöin keskeiseen asemaan nousi kokemuksen ja hiljaisen tiedon käyttöön ottamiseen ja soveltamiseen rohkaiseva johtamistyyli osana strategista osaamisen johtamista. Johtajan omat viestintätaidot, mutta myös taito johtaa viestinnän osaamisen kehittämistä nähtiin strategisen osaamisen johtamisen vaatimusten näkökulmasta katsottuna merkityksellisinä johtamistaitoina siksi, että tuottavan ja synergiaedun toteutumisen mahdollistavan toiminnan katsottiin edellyttävän toimivaa viestintää niin tiimeissä kuin organisaatiossa yleisemminkin.

Edellä kuvattujen tekijöiden lisäksi muuttuvassa toimintaympäristössä tapahtuva strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen näyttivät onnistuakseen vaativan myös organisaation tukea. Tämän tutkimuksen haastateltavista jokainen totesi saavansa tarvitsemaansa tukea sekä Tampereen kaupungin organisaatorakenteiden että sen strategian ja hyvinvointisuunnitelman kautta, koska niiden nähtiin sekä tukevan että ohjaavan tavoitteellista strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista. Lisäksi johtajat pitivät suuressa kaupungissa työskentelemisen etuna sen sisäiseltä henkilöstöyksiköltä saamansa apua, jonka turvin esimerkiksi henkilöstöjohtamisen rutiinitehtävät eivät jääneet johtajien yksin hoidettaviksi. Myös mahdollisuudet kouluttaa itseään sekä osallistua tarvittaessa työnohjaukseen nähtiin organisaation taholta tulevana strategisen johtamisen tukielementteinä, joiden osaltaan kuvattiin edistävän paitsi onnistunutta johtamis- myös tiimityötä, yhteistä oppimista ja työhyvinvointia. Lisäksi myös tilaaja-tuottaja -organisaation nähtiin, sen vastuunjaon asettamista rajoitteista huolimatta, tukevan strategista johtamista, strategista osaamisen johtamista ja yhteistä oppimista. Tässä yhteydessä osa haastateltavista nosti esiin myös Tampereen kaupungin pyrkimyksen siirtyä kohti oppivaa organisaatiota, jota sen nähtiin osana rakenneuudistuksiaan tavoitelleen jo pitkään. Tätä pidettiin esimerkiksi moniammatillista työtä tukevana asiana. Kaikkein tärkeimpänä muuttuvissa olosuhteissa tapahtuvan johtamistyön tukielementtinä haastateltavat nostivat kuitenkin esiin

toisiltaan saamaansa vertaistuen, minkä nähtiin sekä vähentävän samojen virheiden tekemistä uudelleen että toimivan erinomaisena henkisenä tukena haastaviksi kuvatuissa tilanteissa. Haastateltavien mukaan tämän asian merkitys oli käytännön tasolla ymmärretty myös organisaation sisällä, koska mahdollisuus esimerkiksi ”agendan ohi” tapahtuviin vertaiskeskusteluihin oli olemassa sekä virallisten palavereiden että myös laajempien, alueellisesti käytävien kokousten yhteydessä.

Kokonaisuudessaan strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista hyödynnettiin tämän tutkimuksen tulosten mukaan Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja -organisaation sote-uudistukseen linkittyvän johtamisen välineinä suhteellisen paljon. Toimintaympäristön muutoksiin liittyvästä tiedon puutteesta ja sen aiheuttamista epävarmuuden- ja selkeyden tunteista huolimatta strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen hyödyntäminen vaikutti tarjoavan johtajille mahdollisuuden niin pitkäjänteisen suunnittelun, tavoitteellisen johtamisen kuin olosuhteiden salliman jatkuvuuden rakentamisen toteuttamiseen. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

STRATEGINEN JOHTAMINEN JA STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN SOTE-UUDISTUKSEEN VALMISTAUTUMISEN KEINOINA		SOTE-UUDISTUKSEN STRATEGISELLE JOHTAMISELLE JA STRATEGISELLE OSAAMISEN JOHTAMISELLE ASETTAMAT VAATIMUKSET JA ORGANISAATION NIILLE TARJOAMA TUKI			
STRATEGISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ	STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ	VAATIMUKSET JOHTAMISELLE JA JOHTAJUUDELLE	POLIITTIKAN JOHTAMISELLE ASETTAMAT VAATIMUKSET	VAATIMUKSET OSAAMISEN JOHTAMISELLE	ORGANISAATION TARJOAMA TUKI
Strategia työvälineenä ”as such”	Osaamiskartoitus/ osaamissuunnitelma	Muutoksen johtaminen ja toiminnan sopeuttamisen valmisteleminen	Paineensietokyky	Kyky ennakoida osaamistarpeita	Kaupungin tuen saamisen mahdollistavat rakenteet
Strateginen suunnittelu	Muilta oppiminen – ”benchmark”	Epävarmuuden sietokyky	Neuvottelutaitojen hallinta	Kyky tunnistaa osaamisvaatimuksia	Organisaation sisäinen ja alueellinen vertaistuki
Ryhmiä väliset sopimusneuvottelut ja -palaverit	Koulutukset	Paineensietokyky	Esiintymistaitojen hallinta	Kyky hankkia osaamista, esimerkiksi rekrytoinnit	Henkilöstöyksikön työpanos muutostyön tukijana
Vuosikello tehtävien suunnittelemisen ja valmistelun välineenä	Työnkierto	Kyky hallita omia tunteita	Kilpailutusten johtamisen taito	Kyky kasvattaa luottamusta olemassa olevaan osaamiseen ja sen esille tuomiseen	Omissa yksiköissä tapahtuvat epäviralliset keskustelut
Tulosjohtaminen, toiminnan ja talouden johtaminen	Perehdyttäminen	Viestinnän osaaminen	Arvokeskustelun käyminen	Kyky johtaa kokemuksen käyttöönottamista ja hyödyntämistä	Yksikkörajat ylittävä yhteistyö (kokoukset ja neuvottelut)
Osallistuminen Tampereen kaupungin toimintamallin uudistamiseen	Työnohjaus	Tiedon hankintaan, analysoimiseen ja soveltamiseen liittyvä osaaminen		Viestintätaitojen kehittämistarpeen tunnistaminen	Yhteistä oppimista tukevat rakenteet
Tavoitteiden asettamisen työväline	Kehityskeskustelu	Kyky nähdä ”iso kuva”		Tiimitaitojen systemaattinen kehittäminen	Oppivaa organisaatiota tukevat rakenteelliset uudistukset
Strategiaan perustuva vuorovaikutuksen johtaminen	Kehittämisen- ja tiimipäivät	Keskeneräisyyden sietokyky			Työnohjaus
	Rekrytointi	Kyky johtaa moniammatillista ylläpidäistä työtä			Henkilökohtainen koulutus
	Ryhmiä väliset sopimusneuvottelut ja -palaverit	Huomio tulosjohtamiseen			
	Verkostojen hyödyntäminen	Tsemppaava johtamistapa			
	Hankkeet	Eri tahojen välisen yhteistyön rakentaminen			

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

6.1 Yhteenveto

Selvitin tutkimuksessani Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja -organisaation strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen hyödyntämisen tilaa sote-uudistuksen mukanaan tuoman muuttuvan toimintaympäristön kontekstissa. Hyödyntämisen käsitteeseen sisällytin sote-uudistuksen kehyksessä tapahtuvan strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen käyttämisen johtamisen välineinä, muutostilanteen niiden toteuttamiselle asettamat vaatimukset ja organisaation niiden toteuttamiselle tarjoaman tuen. Tutkimuskohteena olevien sosiaalityön strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen monitahoisesta luonteesta johtuen lähestyin aihetta monitieteisesti pyrkien näin toimimalla varmistamaan sekä tutkimuskohteen monipuolisen analyysin että sen liittämisen osaksi laajempaa, eri näkökulmat huomioivaa johtamisteoreettista viitekehystä. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka aineiston muodostaa kuuden tilaaja-tuottaja organisaatiossa työskentelevän johtajan johtamiskokemukset. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin yksilöhaastatteluina teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä käyttäen ja sen aineistolähtöinen analyysi tehtiin sisällönanalyysia ja teemoittelua hyödyntämällä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista hyödynnetään Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja -organisaatiossa monipuolisesti. Tuloksissa korostui strategian johtamistyötä ohjaava ja tukeva luonne, joka jalkautui osaksi arjen työtä. Muutostilanteessa strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista käytettiin tehtävien priorisoinnin ja niiden suuntaamisen sekä strategisesti merkittävän osaamisen kehittämisen ja hankinnan välineinä. Sote-uudistuksen strategiselle johtamiselle ja strategiselle osaamisen johtamiselle asettamat vaatimukset puolestaan kohdistuivat epävarmuuden, paineen ja keskeneräisyyden sietämisen ohella tulosjohtamisen, moniammatillisen työn, viestinnän sekä ihmisten johtamisen alueille. Johtamistyötä tukevinä elementteinä nähtiin organisaation strategian lisäksi sen rakenteet ja sen henkilöstöyksikön työpanos. Lisäksi organisaation mahdollistama ihmisten välinen paikallinen sekä alueellinen yhteistyö ja vertaistuki nähtiin strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen tukielementteinä, jotka antavat edellytyksiä pitkäjänteiselle johtamistyölle myös muutoksen keskellä.

6.2 Tulosten reflektio

Strateginen johtaminen on johtamistyötä, jossa keskeistä on toiminnan kokonaisuuden huomioiminen ja sen asettamien vaatimusten ennakoiminen (Niiranen ym. 2010, 85). Toisin sanoen kyse on johtamistyöstä, jonka tarkoituksena on varmistaa organisaation mahdollisimman hyvä tulos ja menestyksellinen toiminta myös sen toimintaympäristön muuttuessa (Tienari & Meriläinen 2010, 138–140). Näin ollen pidän organisaation strategiaa tärkeänä johtamis- ja kehittämistyön perustana myös Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden tilaaja-tuottaja -organisaation johtajien tapauksessa, heidän pyrkiessään kohti organisaation sosiaalityölle asettamia strategisia tavoitteita samaan aikaan kun sote-uudistus muuttaa koko sosiaalityön toimintaympäristöä voimakkaasti. Lisäksi tilaaja-tuottaja -organisaation strategisen johtamisen haasteena on sosiaalipalveluiden kahtaalle jakautunut järjestäminen, koska se vaikuttaa estävän ryhmien välisen läpinäkyvän kommunikaation ja yllärajan asioihin vaikuttamisen johtamisen arkipäivässä. Tällöin organisaation strategia näyttää toimivan ryhmiä yhdistävänä tekijänä ja yhteisen suunnan näytäjänä, mitä voi yleisesti pitää strategian keskeisenä tehtävänä (Virtanen & Stenvall 2010, 22).

Sote-uudistukseen ja sen konkreettisiin vaikutuksiin liittyvän tiedon määrä oli tutkimuksen toteuttamisen hetkellä vielä todella niukka, mikä lisäsi Tampereen kaupungin toimintamallin uudistamisen ohella tilaaja-tuottaja -organisaation johtajien johtamistyön haasteellisuutta entisestään. Tästä huolimatta kaikki johtajat näkivät sote-uudistuksen vaikuttavan johtamisensa taustalla ja vaativan huomioimista osana tulevaisuuteen suuntautuvaa johtamistyötään. Strategisen johtamisen viitekehyksessä johtajien saattoi näin ollen nähdä ikään kuin pakon edessä joutuvan määrittelemään organisaation toiminnan kannalta keskeisimpiä tavoitteita ja kohdistamaan toiminnan fokusta niiden toteuttamiseen (Packard ym. 2007) suhteellisen epävarmoissa olosuhteissa. Siksi pidän hyvin loogisena sitä, että johtajat kuvailivat organisaation strategian toimivan ”johtotähtenään” sen antaessa epävarmoissa olosuhteissa eväitä sekä palveluiden suunnittelemiseen, kehittämiseen ja priorisoimiseen että toiminnan painopistealueiden määrittelemiseen ja kuljettamiseen yhdessä sovittuun suuntaan.

Johtamisen ulottuvuutena strategisen johtamisen voi todeta olevan muutoksen johtamista, jossa korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus ja muutoksen edistäminen (Lämsä & Hautala 2005, 207–208). Tästä oli tulkintani mukaan haastatteluhetkellä kyse myös tilaaja-tuottaja -organisaation johtajien työssä, jossa hyvin keskeistä roolia vaikutti muutoksen johtamisen lisäksi näyttelevän ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja sen toimivuudesta huolehtiminen. Lisäksi viestinnän ja

toimivan vuorovaikutuksen merkitys keskeisinä strategisen johtamisen välineinä tuli esiin sekä ryhmien välisen yhteistyön että niiden toimintakyvyn ylläpitämisen takaajina tilanteessa, johon liittyi epävarmuutta ja monia avoimia kysymyksiä. Tällöin viestintä toimi henkilöstön sitouttamisen välineenä, minkä voi ajatella olevan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta erityisen tärkeää, koska sitoutuneet ihmiset ovat yleensä halukkaita tekemään parhaansa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Lämsä & Hautala 2005, 206–208; Niiranen 2004).

Tavoitteellisuus on keskeinen strategisen johtamisen väline muutostilanteessa (Lämsä & Hautala 2015, 217), mikä tuli esiin myös tämän tutkimuksen yhteydessä. Haastateltujen johtajien kohdalla toiminnan ja talouden johtaminen nousivat esiin sote-uudistukseen tähtäävän strategisen johtamisen keinoina, joiden pyrkimyksenä on tulosjohtamiselle ominaiseen tapaan organisaation tuottavan ja taloudellisen toiminnan varmistaminen (Treuthardt 2005, 209). Sote-uudistuksen mukanaan tuomista taloudellisista linjauksista huolimatta pidän tätä hivenen ongelmallisena, koska sosiaalityön strateginen johtaminen liittyy kiinteästi sekä johdettavaan perustehtävään että alalla työskenteleviin ihmisiin, eikä sitä siksi voi yksiselitteisesti pelkistää vain asioiden tai ihmisten johtamiseksi (Niiranen ym. 2010, 14). Lisäksi sote-uudistuksen taustalla vaikuttavalle uuden julkisen hallinnan (NPG) paradigmalle näyttäisi olevan tuloksellisen toiminnan korostamista ominaisempaa asiakaslähtöinen kehittäminen ja yhteistuotanto (Hakari 2013, 5–6) tai, tulkintani mukaan, ainakin tulokselliseen toimintaan pyrkiminen näiden toimintatapojen avulla. Tämän ohella sosiaalityön johtamisessa olisi julkisen hallinnan periaatteiden mukaisesti tärkeää keskittyä käytäntöön ja paikallisesti herkkiin toimintamalleihin (place-sensitive policies) sekä sosiaalityön johtamista toteuttavien henkilöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen (Frahm & Martin 2009), mikä nähdäkseni olisi sote-uudistukseen liittyvän strategisen johtamisen tapauksessakin huomattavasti sosiaalityölle ominaista arvomaailmaa läheisempää toimintaa.

Viitalan (2005, 14) mukaan yksi strategisen johtamisen keskeisiä tehtäviä on organisaation toimintakyvystä huolehtiminen sekä muutoksen aikana että sen jälkeen, mikä on keskeistä myös sote-uudistukseen valmistauduttaessa. Tällöin tärkeän osan sosiaalityön strategista johtamista muodostaa osaamisen johtaminen, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista voidaan paitsi ylläpitää myös kehittää, arvioida, uudistaa ja hankkia. Lisäksi myös strategisen osaamisen johtamisen avulla on mahdollista varmistaa edellä mainittu organisaation tuloksellinen toimintakyky tällä hetkellä ja tulevaisuudessa (Emt., 14), mikä näytti olevan tilaaja-tuottaja organisaation johtajienkin tavoitteena. Tutkimuksen haastateltavien keskuudessa strateginen osaamisen johtaminen vaikutti olevan yksi keskeinen ja luonteva strategisen johtamisen työväline,

jonka keinoina käytettiin sekä hyvin konkreettisia että strategisemmalla tasolla liikkuvia osaamisen johtamisen keinoja. Konkreettisia strategisen osaamisen johtamisen työvälineitä olivat esimerkiksi kehityskeskustelut, työnkierto, perehdyttäminen ja erilaiset koulutukset. Strategisemmalla tasolla liikkuvia osaamisen johtamisen keinoja taas olivat toisilta kunnilta saatavien hyvien käytäntöjen käyttöön ottaminen sekä hanketyöskentely, jossa osaamisen kehittämistä toteutettiin myös osana palveluiden kehittämistä.

Sote-uudistuksen aikaansaama toimintaympäristön muutos ei näytä sosiaalityön substanssiosaamisen kehittämisen tapauksessa vaativan juurikaan normaalista poikkeavaa strategista osaamisen johtamista, koska sosiaalityön ydin vaikuttaa olevan sekä sisällöllisesti että muodollisten osaamisvaatimustensa osalta muutoksista huolimatta suhteellisen stabiili. Toisaalta sote-uudistus tuonee mukanaan uudenlaisia osaamisvaatimuksia, joista aivan keskeiseen rooliin nousivat haastateltavien kommentteissa esimerkiksi moniammatillisen työn johtaminen ja toteuttaminen sekä verkostoissa toimiminen. Näiden taitojen hallitseminen muodostaakin merkittävän osaamisalueen juuri sote-uudistuksen kaltaisen muutostilanteen tapauksessa, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon voimavaroja yhdistetään ja eri alojen osaajat ryhtyvät työskentelemään yhteisessä organisaatiossa. Tällöin toiminnan integroimisen yhteydessä syntyvien organisaatioiden voi ajatella muodostavan luontevalla tavalla käytännön yhteisöjä, jotka tukevat yhteistä oppimista niissä toimivien ihmisten jakaessa yhteisiä tiedollisia ja käytännöllisiä tavoitteita, sekä työskennellessä yhteisen tehtävän toteuttamiseksi (Hakkarainen 2000, 87–90). Lisäksi kumppanuuden näkökulman toteutuminen nousee sekä strategisen johtamisen että strategisen osaamisen johtamisen välineenä tärkeään asemaan moniammatillisen työn onnistumisen mahdollistajana, koska se voi tarjota myös sote-uudistuksen yhteydessä edellytyksiä paitsi asiakkaan valinnanvapauden, toiminnan tehostamisen ja palveluiden laadun parantamisen, myös toimijoiden välisen yhteistyön ja toisilta oppimisen toteutumiselle. Lisäksi kumppanuussuhteessa toimiminen tuo mukanaan sote-uudistukselle keskeisen asiakasnäkökulman, koska siinä eri toimijoiden tarjoamat palvelut ovat linkittyneet yhteen niin, että sekä asiakkaat että työntekijät kokevat niiden muodostaman kokonaisuuden toimivaksi. (Juhila 2008, 45–46.)

Sote-uudistukseen linkittyvä strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen asettavat moniammatillisen työn ja viestintätaitojen hyvän hallinnan ohella johtamistyölle useita muitakin vaatimuksia. Johtajalta niiden toteuttaminen edellyttää ainakin hyvää epävarmuuden, paineen ja keskeneräisyyden sietokykyä sekä taitoa lähestyä asioita helikopteriperspektiivistä. Lisäksi johtajan odotetaan käyttävän johtamisensa välineenä tsempeävää johtamista, minkä liitän yhteen

transformationaalisen johtajuuden teorian kanssa myös sen tavoittellessa syvällisen muutoksen aikaansaamista yhdessä johdettavien kanssa toimimalla. Lisäksi transformationaaliseen johtajuuteen liittyy ajatus, jonka mukaan todellinen johtajuus muuttaa johdettavaan prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan (Seeck 2008, 354), minkä näen myös sote-uudistukseen liittyvän strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen yhtenä tavoitteena.

Keskeisinä sote-uudistukseen liittyvinä strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen toteuttamisen vaatimuksina nousivat tutkimuksessa esiin hyvät viestintävalmiudet ja toimiva vuorovaikutus. Näihin vaatimuksiin vastaamisen lisäksi strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen vaativat onnistuakseen kuitenkin myös organisaation tukea, jota tämän tutkimuksen haastateltavat saivat usealla eri tavalla. Kokonaisuudessaan Tampereen kaupungin nähtiin sen tekemien rakennemuutosten johdosta tukevan strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista oppivan organisaation, jonka tavoitteena on sote-uudistuksen kanssa yhteneväisesti parantaa organisaation kilpailukykyä, tavoin. Myös Otalan (2008, 78) mukaan oppivan organisaation toiminnalle keskeistä on oppimisen tukeminen organisaation strategian mukaisesti johtamisen, rakenteiden, teknisten ratkaisujen, viestinnän ja henkilöstön kehittämisen avulla. Lisäksi sille on tärkeää kehittää tapoja sekä mitata että kasvattaa organisaatiossa tapahtuvaa oppimista ja nähdä se arvokkaana ja lisäarvoa tuottavana tekijänä. Näiden seikkojen ohella myös oppivan organisaation asiakaskeskeisyyden (yhteisen tulevaisuuden luominen ja yhdessä oppiminen) voi nähdä palvelevan sosiaalityön perustehtävää (Emt., 78), mitä pidän varsin keskeisenä asiana paitsi tilaaja-tuottaja -organisaation myös sote-uudistukseen liittyvän strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen tukemisen ohella. Lisäksi ajattelen oppivan organisaation mahdollistavan sosiaalityön strategisen johtamisen yhteydessä sille tärkeän arvokeskustelun, koska sosiaalityön johtajat ovat usein myös sosiaalityöntekijöitä, joiden johtamista toteuttaessaan tulisi pitää mielessään sosiaalityössä olevan kysymys sosiaalisten arvojen toteuttamisesta voittojen tavoittelemisen sijaan. (Tsui & Cheung 2009.)

Oppivan organisaation lisäksi yksi aivan keskeinen organisaation tarjoaman tukimuoto sote-uudistuksen viitekehyksessä tapahtuvalle strategiselle johtamiselle ja strategiselle osaamisen johtamiselle oli tutkimuksen tulosten mukaan johtajien toisilleen antama vertaistuki, jonka nähdään toimivan sekä yhteisen oppimisen, samojen virheiden välttämisen että henkisen tuen välineenä muuttuvissa olosuhteissa työskenneltäessä. Lisäksi näen sen tarjoavan mahdollisuuksia myös jo edellä mainitun arvokeskustelun käymiseen sekä sosiaalityön johtamisen vaatiman ammatillisen asiantuntijuuden rakentumiseen, koska siinä vaikuttaa pitkälti olevan kyse yhteisöllisestä, yhteisestä

oppimisesta, jota strategisen osaamisen johtamisen keinoin tulisi edistää ja tukea. Riitta Viitalan (2005, 109) mukaan osaamisen johtamisen tärkein tavoite onkin rakentaa silta organisaation strategian ja yksilöiden osaamisen välille. Tällöin yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista rakentuu varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Yksittäisen ihmisen näkökulmasta hänen osaamisensa muodostaa samalla perustan, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään (Emt., 109).

Tutkimuksen tulosten perusteella voi todeta, että strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen osana muuttuvaan sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöön linkittyvää sosiaalityön johtamista näyttävät olevan vaativia tehtäviä, jotka toimivat hyvin sekä asioiden että ihmisten johtamisen välineinä. Strategiseen johtamiseen ja strategiseen osaamisen johtamiseen kohdistuvat vaatimukset liikkuvat kuitenkin pääosin ihmisten johtamisen alueella, koska epävarmuuden, paineen ja keskeneräisyyden sietäminen, moniammatillinen työ ja toimiva viestintä edellyttävät kaikki kykyä monimuotoiseen vuorovaikutukseen johtajan ja johdettavien välillä tulosjohtamisen vaatimien toiminnan ja toimintaprosessien hallinnan ja niihin liittyvän päätöksenteon sijaan (Virtanen & Stenvall 2010, 122–124; Lämsä & Hautala 2005, 207–208). Tarvittaessa saatavilla olevan vertaistuen ja organisaation rakenteiden tarjoaman tuen avulla sosiaalityön strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen voinevat siis olla johtamisen keinoja, jotka antavat edellytyksiä pitkäjänteiselle johtamistyölle myös muutoksen keskellä.

6.3 Tutkimusprosessin reflektio

Aineiston analyysivaihe ja tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen liittyvät laadullisessa tutkimuksessa toisiinsa, koska luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Siksi tutkijan on oltava valmis koko prosessin ajan pohtimaan omia ratkaisujaan ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa paitsi analyysinsä kattavuuteen myös tekemänsä työn luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa onkin oleellista tiedostaa sen lähtökohtana oleva, tutkijan avoin subjektiviteetti. Lisäksi siinä on tärkeää myöntää tutkijan olevan oman tutkimuksensa keskeinen työväline. (Eskola & Suoranta 1998, 212–213.) Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään validiuden ja reliabiliteetin käsitteitä, vaikkakin ne silloin yleensä liitetään määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta

kuitenkin puhutaan, sen luonteesta johtuen, mieluummin uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden käsitteillä. Vaikka käytetyt käsitteet sinänsä saattavat vaihdella eri tutkijoiden välillä, niissä kaikissa on pohjimmiltaan kysymys tutkimuksen sisältämien väitteiden perusteltavuudesta ja totuudenmukaisuudesta. (Eskola & Suoranta 1998, 211–212.)

Arvioidessani oman tutkimukseni luotettavuutta pidän sen haastateltavien valintaa perusteltuna ratkaisuna, koska heillä näytti olevan tutkimustehtävään liittyvää, oleellista tietoa sekä koulutuksensa että pitkän johtamiskokemuksensa perusteella. Tämän lisäksi haastateltavista jokainen työskenteli johtotehtävissä Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja organisaatiossa, mikä tarjosi heille myös suhteellisen yhteneväisen viitekehyksen strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen tarkastelemiselle. Näin ollen tutkimuksen aineisto linkittyy suoraan tutkimuksen tehtävään ja siinä esiin nousevat ajatukset, kokemukset ja tuntemukset kuvaavat haastateltavien vastaavia heidän esittämänsä mukaisesti. Lisäksi tutkimusprosessin kulku ja näkemykset sen kohdejoukosta on dokumentoitu avoimesti ja totuudenmukaisesti, jotta tulkinta vastaisi mahdollisimman hyvin haastateltavien sanoittamia kokemuksia ja ajatuksia. (Eskola & Suoranta 1998, 212.) Lisäksi olen litteroinut haastatteluaineiston sanasta sanaan tekstimuotoon ja analysoinut sen sisällönanalyysin ja teemoittelun periaatteita noudattaen, jotta olen voinut nostaa esiin tutkimuksen kannalta oleellisen tietosisällön siitä mitään hävittämättä. Tulkinta tutkimuksen tapahtumista ja sen haastattelujen sisällöstä ei siis perustu muistinvaraisuuteen vaan selkeästi dokumentoituun aineistoon. (Eskola 2001, 141–152.)

Tutkimuksen tulosten siirrettävyyden osalta voi todeta, että se lienee mahdollista ympäristöihin, jotka muistuttavat riittävästi tutkimuksen vastaavia sekä organisaatio- ja henkilöstörakenteensa että kohderyhmänsä osalta. Tutkimuksen kohdejoukon koko on kuitenkin niin pieni, että sen ei voi ajatella olevan riittävän edustava tulosten mainittua laajempaan yleistämiseen. Kuvatuolaisissa olosuhteissa tutkimuksen tulokset olivat kuitenkin relevantit ja suhteutettavat. (Eskola & Suoranta 1998, 212.) Vahvistuvuuden tarkastelemisen osalta merkille pantavaa lienee, että sosiaalityön strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista ei ole tästä näkökulmasta tutkittu kovin paljon. Tällä seikalla saattaa siis olla merkitystä tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen näkökulmasta. Yleisellä tasolla tämän tutkimuksen tulosten voi kuitenkin todeta olevan samansuuntaisia aiheesta aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tulosten kanssa (esim. Niiranen ym. 2010; Huotari 2009), mikä osaltaan puhnee sen vahvistuvuuden puolesta.

Tutkimukseni luotettavuuden ja koko tutkimusprosessin arvioimisen yhteydessä havaitsin, että itse tutkimustilanteessa ja sen taustalla vaikutti muutamia tekijöitä, jotka saattavat olla merkityksellisiä tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta katsottuna. Ensinnäkin edelleen keskeneräinen sote-uudistus oli tutkimushaastattelujen toteuttamisen aikaan vailla minkäänlaisia selkeitä linjanvetoja, mikä luonnollisesti vaikutti haastateltavilla asiasta olevan tiedon tasoon. Haastatteluiden yhteydessä kävikin ilmi, että haastateltavien sote-uudistukseen ja sen asettamiin vaatimuksiin liittyvä tieto oli peräisin lähinnä tiedotusvälineistä eikä mistään virallisista lähteistä. Toiseksi haastateltavista vain muutama oli ollut mukana sote-uudistuksen aiempiin vaiheisiin liittyvissä valmisteluissa. Haastatteluhetkellä uusia, sotien valmisteluihin liittyviä alueellisia työryhmiä oltiin vasta kokoamassa ja haastateltavilla ei vielä ollut selkeää kuvaa mahdollisesta roolistaan niiden kokoonpanoissa. Kolmanneksi, samaan aikaan keskeneräisen ja heikosti tiedetyn sote-uudistuksen kanssa Tampereen kaupungilla oli käynnissä myös sen oman toimintamallin uudistaminen, mikä vaikutti olevan paljon sote-uudistusta voimakkaammin läsnä niin haastateltavien mielessä kuin työn arjessa ja aiheuttavan osaltaan jonkin verran tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta ja pohdintaa.

Edellä kuvatun perusteella tutkimuksen tekohetkellä vallinneiden olosuhteiden voi ajatella vaikuttaneen haastateltavien kuvaamiin kokemuksiin strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen hyödyntämiseen liittyen. Haastateltavilla ei myöskään ollut selkeää käsitystä omasta organisatorisesta asemastaan tai työtehtävistään tulevaisuudessa, mikä osaltaan oli kuultavissa heidän kommenteissaan. Mahdollista myös on, että olosuhteet vaikuttivat haastateltavien kertomuksiin niin, että he olivat valmiita jakamaan vain sosiaalisesti suotavia ja omalta kannaltaan riskittömiksi kokemiaan ajatuksia haastattelukysymyksiin vastatessaan.

Arvioidessani tutkimusprosessia oman toimintani osalta ajattelen sen sujuneen olosuhteet huomioon ottaen hyvin ja koen onnistuneeni kohtaamaan haastateltavani niin, että sain sekä luotua heihin toimivan keskusteluyhteyden että kerättyä tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Lisäksi ajattelen selvinneeni suhteellisen hyvin tilanteen mukanaan tuoman, terapeutin keskustelun tarpeen mahdollistamasta kiusauksesta kysellä myös tutkimusteemojeni ulkopuolelle jääviin asioihin liittyviä seikkoja. Itse tutkimusaiheeseen liittyen totean, että siihen perehtymisestääni huolimatta olisin voinut tutustua Tampereen kaupungin toimintamalliin vieläkin syvällisemmin ennen haastattelutilanteita, mikä olisi saattanut mahdollistaa nykyistä tarkempien jatkokysymysten tekemisen. Toisaalta ajattelen myös, että mikäli olisin kyennyt joko siirtämään haastattelujen tekohetkeä hieman eteenpäin tai tapaamaan useampia henkilöitä, tiedonkeruuni olisi saattanut onnistua vielä paremmin ja saamani tieto olisi voinut olla monipuolisempaa. Haastattelujen

tekemisen ajankohtaa pidän tutkimuksen tulosten kannalta merkityksellisenä siksi, että niiden toteutushetkellä sekä sote-uudistus että Tampereen kaupungin toimintamallin uudistus olivat aivan alussa. Tämän ajattelen rajoittaneen omia mahdollisuuksiani ottaa ennalta selvää uudistusten konkreettisista vaikutuksista sosiaalityön johtamiselle, mikä osaltaan vaikutti sekä tutkimus- että haastattelukysymysten laadintaan. Tekemäni analyysin osalta pohdin vielä, antoiko se lopulta riittävät mahdollisuudet tarkastella haastateltavien kuvaamia kokemuksia niin syvällisesti kuin tavoittelin, vai jäikö analyysini sittenkin vain kuvailevaksi kertomukseksi, jota olisin voinut vielä syventää.

6.4 Johtopäätökset tutkimuksen ja ammattikäytäntöjen kannalta

Sosiaalityön strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista ei nähdäkseni ole kovin paljon tutkittu tutkimukseni kanssa yhteneväisestä näkökulmasta, joka keskittyy näiden johtamisen lajien hyödyntämiseen erityisesti sosiaalityön toimintaympäristöä koskevassa muutostilanteessa. Tästä syystä tutkimuksen tulosten voi ajatella antavan uutta tietoa niihin sosiaalityön strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen kysymyksiin, joita sosiaalityötä johtavat henkilöt kohtaavat käyttäessään näitä johtamisen lajeja muutostilanteiden johtamisen välineinä. Lisäksi tutkimus nostaa esiin niitä vaatimuksia, joita näiden johtamisen ulottuvuuksien käyttäminen sosiaalityön muuttuvassa toimintaympäristössä sen johtamiselle asettaa sekä niitä tuen muotoja, joilla strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen käyttämistä voidaan kuvatus kaltaisissa olosuhteissa edistää ja ylläpitää. Tutkimuksen monitieteisestä luonteesta johtuen sen voi ajatella liittävän sosiaalityön johtamisen tutkimusta osaksi laajempaa johtamistutkimuksen viitekehystä ja paitsi antavan tietoa, myös herättävän kysymyksiä sosiaalityön johtamisen tutkimisen aukkoihin liittyen. Kokonaisuudessaan ajattelen tutkimuksen tuovan yhden uuden näkökulman sosiaalityön johtamisesta tehtyyn tutkimukseen, jota nähdäkseni olisi syytä sekä jatkaa että laajentaa. Tällaisina jatkotutkimusta vaativina alueina näen oman tutkimukseni tulosten perusteella ainakin sosiaalityön strategiseen johtamiseen liittyvän tutkimuksen tekemisen tilanteessa, jossa sote-uudistus on edennyt jo pidemmälle. Lisäksi pidän varsin tarpeellisena asiana sen selvittämistä, kuinka paljon strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen voivat hyödyttää sosiaalityön organisaatioiden tuloksellista toimintaa nykyisen kaltaisessa kilpailutilanteessa, jossa sosiaalipalveluiden tuottaminen on yhä enenevässä määrin muuttumassa liiketaloudelliseksi toiminnaksi. Tällöin sosiaalityön strategista johtamista ja strategista osaamisen

johtamista kyettäisiin entisestään kehittämään niin, että sen muutostilanteita tukevan johtamistyön taustalla vaikuttaisi myös tutkimustiedon antama, teoreettinen tieto ja johtamisnäkemys.

Käytännön johtamistyön näkökulmasta katsottuna ajattelen tutkimuksen tulosten osoittavan, että strategisen johtamisen keinoin sosiaalityön johtamiseen olisi mahdollista tuoda sote-uudistuksen kaltaisessa muutostilanteessa tarvittavaa tavoitteellisuutta ja asiakaslähtöistä pitkäjänteisyyttä sen hakiessa motivaationsa organisaation menestyksestä. Näiden ominaisuuksiensa ohella strateginen johtaminen ja strategisen osaamisen johtaminen suuntaavat organisaation toimintaa kohti tulevaisuutta nykytilanteen suojelemisen ja säilyttämisen sijaan, mikä antaa hyvät lähtökohdat niin henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, koko organisaation oppimiselle kuin asiantuntijaorganisaationa kehittymiselle sen menestyksen takaajina. Lisäksi näen tutkimuksen nostavan esiin monia johtamistyön käytännöissä sovellettavia strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen keinoja, joita en ole havainnut käytettävän sosiaalityön johtamisen arjessa ainakaan kovin laajasti. Esimerkkinä tällaisesta johtamistoiminnasta voi nostaa esiin strategian käyttämisen tehtävien priorisoimisen ja niiden suuntaamisen sekä strategisesti merkittävän osaamisen kehittämisen ja hankinnan välineenä. Samaan aikaan tiedostan kuitenkin strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen vaativat paljon sekä organisaatiolta että sen johtajilta, mikä sote-uudistuksen kaltaisessa muutostilanteessa edellyttää johtamistoiminnan kohdalla sekä sen tukemista että tarkkaa suunnitelmallisuutta ja tilanteeseen sopivan, oikeanlaisen johtamisosaamisen ja johtamistyylin löytämistä niiden hyödyntämisen mahdollistamiseksi. Lisäksi kiinnittäisin erityistä huomiota tutkimuksessa esiin nousseen vertaistuen mahdollistamiseen, jolle olisi syytä varsinkin muutostilanteessa järjestää myös uusia areenoita sekä toiminnan tuloksellisuuden, henkilöstön osaamisen kehittymisen että työhyvinvoinnin takaajana.

LÄHTEET

Sote- ja aluehallintouudistus (2016) Sote- ja aluehallintouudistus. <http://alueuudistus.fi/etusivu>. Viitattu 6.4.2016.

Hallituksen linjaukset sote- ja aluehallintouudistuksesta 5. 4. 2016 (2016) Sote- ja aluehallintouudistus. <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/hallituksen-linjaukset>. Viitattu 6.4.2016.

Valinnanvapaus (2016) Sote- ja aluehallintouudistus. <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/asiakkaanvalinnanvapaus>. Viitattu 26.4.2016

Appelbaum, Steven. H. & Gallagher, John (2000) The competitive advantage of organizational learning. *Journal of Workplace Learning* 12(2), 40–56.

Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading Mass: Addison Wesley.

Bass, Bernard M. (1997) Does the Transactional—Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist* 52(2), 130–139.

Billett, Stephen (2004) Workplace participatory practices. Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning* 16(6), 312–324.

Drucker, Peter (1955) *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Eräsaari, Leena (2011) Sosiaalipalvelut käännöksen jälkeen. Teoksessa Elina Palola & Vappu Karjalainen (toim.). *Sosiaalipolitiikka – Hukassa vai uuden jäljillä?* Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 181–203. <https://www.thl.fi/documents/10531/277093/Teema%202011%2012.pdf>. Viitattu 8.4.2016.

Eskola, Jari (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PK-kustannus, 133–157.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fielding, Nigel (1996) Qualitative interviewing. Teoksessa: Nigel Gilbert (toim.) Researching social life. London: Sage, 13–153.

Fisher, Elizabeth A. (2009) Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work* 33(4), 347–367.

Frahm, Kathryn. A. & Martin, Lawrence. L. (2009) From Government to Governance: Implications for Social Work Administration. *Administration in Social Work* 33(4), 407–422.

Hackman, Michael Z. & Johnson, Craig E. (2009) Leadership A Communication Perspective. Fifth Edition. Long Grove, Illinois: Waveland Press, Inc.

Hakari, Kari (2013) Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Tampere: Tampere University Press. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis*: 1352. <https://tampub.uta.fi/handle/10024/94535>. Tulostettu 12.4.2016.

Hakkarainen, Kai (2000) Oppiminen osallistumisen prosessina. *Aikuiskasvatus* 20(2), 84–98.

Heikka, Helena (2008) Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Oulu: Oulu University Press, *Acta Universitatis Ouluensis D Medica* 968.

Hiilamo, Heikki (2016) Soten sosiaalipolitiikkaa. *Janus* (24)1, 1–2.

Hirsijärvi, Sirkka. & Hurme, Helena (2011) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2010) Tutki ja kirjoita. 15.—16. painos. Helsinki: Tammi.

Hood, Christopher (1995) The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society* 20(2/3), 93—109.

Huhtala, Hannele & Laakso, Aino (2007) Kirjallisuuskatsaus johtamiskulttuuriteorioihin. Mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja tieteellisissä jurnaaleissa? *Hallinnon tutkimus* 26(2), 13—32.

Huotari, Päivi (2009) Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen yliopisto, Acta Universitatis Tamperensis 1382.

Isoherranen, Kaarina (2012) Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsinki: Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf. Tulostettu 25.3.2014.

Isoherranen, Kaarina (2005) Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: Dark Oy.

Juhila, Kirsi (2008) Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön areenat. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila (toim.) *Sosiaalityö aikuisten parissa*. Tampere: Vastapaino, 14—47.

Juuti, Pauli (2006) Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa: Pauli Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 13—42.

Kananoja, Aulikki & Niiranen, Vuokko & Jokiranta, Harri (2008) Kunnallinen sosiaalipolitiikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2015) Osaamisen johtaminen ja asiantuntijuuden kehittäminen-opintojakson luennot 1—4. Helsingin yliopisto: Sosnet.

Kerman, Benjamin, Freundlich, Madelyn, Lee, Judy M & Brenner, Eliot (2012) Learning While Doing in the Human services: Becoming a Learning Organization Through Organizational Change. Administration in Social Work 36(3), 234–257.

Kontio, Mari (2010) Moniammatillinen yhteistyö. Oulu: Tukeva-hanke. Oulun seutu. <http://oulu.ouka.fi/seutu/tukeva/Moniammatillinen-julkaisu.pdf>. Tulostettu 8.4.2016.

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa (1999) Sisällönanalyysi. Hoitotiede 11(1), 3–12.

Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (2015) Poliittika ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Teoksessa: Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanomapro, 39–58.

Lane, Jan-Erik (2002) New Public Management. London: Routledge.

Lawler, John (2007) Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor? British Journal of Social Work 37(1), 123–141.

Lehto, Juhani (2015) Rakentuuko sotesta kartano vai harakanpesä? Talous ja yhteiskunta 4, 48–53. <http://www.labour.fi/ty/tylehti/talous-yhteiskunta-42015/rakentuuko-sotesta-kartano-vai-harakanpesa/>. Tulostettu 4.4.2016.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2005) Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.–3. painos. Helsinki: Edita.

Löf, Kaisa (2012) Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Pro gradu. <http://tampub.uta.fi/search?query=l%C3%B6f+kaisa&submit=Hae&scope=10024%2F68297>. Tulostettu 2.4.2016.

Markkula, Marja (2011) Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 243.

Mary, Nancy L. (2005) Transformational Leadership in Human Service Organizations. *Administration in Social Work* 29(2), 105–118.

Merikanto, Tiina (2016) Analyysi: Kulut karkaavat, avoimuus katoaa – kahdeksan huolta sote-palvelujen yhtiöittämisestä.
http://yle.fi/uutiset/analyysi_kulut_karkaavat_avoimuus_katoaa_kahdeksan_huolta_sote-palvelujen_yhtiottamisesta/8812222. Viitattu 29.4.2016.

Mänttari-Van der Kuip, Maija (2013). *Yhteiskuntapolitiikka* 78 (1). 5–19.
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104348/manttari.pdf>. Tulostettu 8.4.2016.

Niiranen, Vuokko (2004) Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot. *Janus* 12 (2), 226–233.

Niiranen, Vuokko (1994) Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Kuopion yliopiston julkaisuja E. *Yhteiskuntatieteet* 20. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riita & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ollila, Seija (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa. Johtamisaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia* No 156. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Ollila, Seija (2008) Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä. Teoksessa Arja Jämsén (toim.) *Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia*. Itä-suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen verkkojulkaisu. 16 –22.
<http://www.isonet.fi/documents/10510/31331/ISON+verkkojulkaisu+2008.pdf>.
Tulostettu 11.9.2015.

Osborne, Stephen P. (2006) The New Public Governance? *Public Management Review*. 8(3), 377–387. <http://spp.xmu.edu.cn/wp-content/uploads/2013/12/the-New-Public-Governance.pdf>.
Tulostettu 12.4.2016.

Otala, Leenamajja (2008) *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki, WSOYpro.

Paavilainen, Eija (2014) Moniammatillisten johtamisopintojen luento Moniammatillisten työryhmien johtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto.

Packard, Thomas & Patti, Rino & Daly, Donna & Tucker-Tatlow, Jennifer & Farrell, Carrie (2007) Cutback Management Strategies: Experiences in Nine County Human Service Agencies. *Administration in Social Work* 32(1), 55–75.

Pohjanheimo, Esa (2012) Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Rank, Michael G. & Hutchinson, William S (2000) An Analysis of Leadership within the Social Work Profession. *Journal of Social Work Education* 36 (3), 487–502.

Rannisto, Pasi-Heikki (2015) (toim.) Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Acta 257, 24–33. Tulostettu 12.4.2016.

Rannisto, Pasi-Heikki & Meklin, Pentti (2015) Tampereen uusi toimintamalli, sen kehittyminen ja toiminta. Teoksessa: Pasi-Heikki Rannisto (toim.) Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi. Acta 257. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 24–33. Tulostettu 12.4.2016.

Rissanen, Sari & Hujala, Anneli (2015) Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa: Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveystoiminta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanomapro, 81–104.

Roth, Soile (2014) Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. Turku: Turun yliopisto. Pro gradu.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (2005) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: Johanna, Ruusuvuori & Liisa, Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 22–56.

Seeck, Hannele (2008) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Senge, Peter M. (1990) The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday.

Simmons, David & Pedersen, Cec (2006) HRD: The shapes and things to come. *Journal of Workplace Learning* 2(18), 122–134.

Sinkkonen, Sirkka & Taskinen, Helena & Rissanen, Sari (2015) Sosiaali- ja terveyspalvelujen integrointi ja johtaminen. Teoksessa: Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanomapro, 105–128.

Sinkkonen-Tolppi, Merja & Niiranen, Vuokko (2006) Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. Voimavarojen johtaminen ja tuloksellisuushaasteet kuntien sosiaalitoimessa. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma – Kaste (2016) Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://stm.fi/kaste>. Viitattu 16.4.2016.

Sote-uudistuksen tavoitteet (2016) Alueuudistus. <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>. Viitattu 13.4.2016.

Sydänmaanlakka, Pentti (2004) Älykäs organisaatio. Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tampereen toimintamalli ja johtaminen uudistuu (2015) Tampereen kaupunki. http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2015/12/15122015_4.html. Viitattu 6.4.2016.

Tienari, Janne & Meriläinen, Susan (2010) Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1.–3. painos. Helsinki: WSOYpro.

Tiihonen, Seppo (2006) Poliittisen hallinnan ja hallintopolitiikan muutoksia 1980–1990 -luvulla. Teoksessa: Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio (toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Helsinki: Gaudeamus.

Toimintamalli (2016) Tampereen kaupunki. <http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/talous-ja-strategia/toimintamalli.html>. Viitattu 8.4.2016.

Treuthardt, Leena (2005) Tulosohjaus yliopistossa – muotia ja seurustelua. Teoksessa: Helena Aittola & Oili-Helena Ylijoki (toim.) Tulosohjattua autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt. Helsinki: Gaudeamus, 207–226.

Tsui, Ming-Sum & Cheung, Fernando, C.H. (2009) Social Work Administration Revisited. A Re-examination of Concepts, Context and Content. *Journal of Social Work* 9(2), 148–157.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vainikainen, Kimmo (2016) Pitääkö järjestöjen yhtiöittää tarjoamansa sosiaali- ja terveystalvelut? http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/pitaako-jarjestojen-yhtioittaa-tarjoamansa-sosiaali-ja-terveyspalvelunsa-?_101_INSTANCE_QKnBiC19Bd4C_groupId=1271139. Viitattu 29.4.2016.

Valtioneuvosto (2016) Hallituksen linjaus maakunnille siirrettävistä tehtävistä. <http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/2287640/Hallituksen+linjaus+maakuntahallinnon+teht%C3%A4v%C3%A4t+5.4.2016/101bc0ea-ca53-43a8-9252-c66e073bfe80>. Viitattu 6.4.2016.

Viitala, Riitta (2013) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta (2009) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.–2. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta (2005) Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Vaasa: Infor.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2010) Julkinen johtaminen. 2. painos. Tallinna: Tietosanoma.

Wenger, Etienne (1999) *Communities of Practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, Etienne (2012) Communities of Practice and social learning systems: the career of the concept. <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/09-10-27-CoPs-and-systems-v2.01.pdf>. Viitattu 8.4.2016.

Wimpfheimer, Shelly (2004) Leadership and Management Competencies Defined by Practicing Social Work Managers. *Administration in Social Work* 28 (1), 45–56.

Wren, Daniel A. (2005) *The History of Management Thought*. 5. painos. Hoboken: John Wiley & Sons.

Yliruka, Laura & Karvinen-Niinikoski, Synnove & Koivisto, Juha (2009) Sosiaalialan työolot puntarissa. Teoksessa Laura Yliruka, Juha Koivisto & Synnove Karvinen-Niinikoski (toim.) *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen*. Sosiaali- ja terveysministerion julkaisuja. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 13–21.

Liitteet: Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset:

Ammattinimike?

Koulutustausta?

Organisaation osa, jossa työskentelee?

Tehtävä organisaatiossa/vastuualueet?

Kuinka pitkään on ollut (johtavassa) asemassa/tässä tehtävässä?

Kuuluuko organisaation johtoryhmään?

Jos on esimies, kuinka paljon alaisia?

Mistä kaikesta esimiehenä vastaa (kuuluuko osaamisen johtaminen vastuualueisiin)?

HAASTATTELUTEEMOJA:

Sote-uudistus ja strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen käyttäminen osana siihen liittyvää johtamista

- Miten SOTE uudistus näkyy tehtävässä tällä hetkellä?
- Millaista johtamista ja johtajuutta SOTE-uudistus edellyttää?
- Miten strategista johtamista käytetään organisaatiossa SOTE-uudistuksen tavoitteiden saavuttamisen välineenä?
- Miten strategista osaamisen johtamista käytetään organisaatiossa SOTE-uudistuksen tavoitteiden saavuttamisen välineenä?
- Mitä sillä tavoitellaan? Millaisiin tavoitteisiin strategisella osaamisen johtamisella Tampereen kaupungin organisaatiossa pyritään vastaamaan?

Sote-uudistus ja sen strategiselle johtamiselle ja strategiselle osaamisen johtamiselle asettamat vaatimukset

- Millaisia konkreettisia vaatimuksia Sote-uudistus asettaa työskentelylle? Mitä se työssä tarkoittaa?
- Millaisia haasteita muutostilanne tuo mukanaan? Entä mahdollisuuksia?
- Millaisia vaatimuksia strateginen johtaminen asettaa sosiaalipalveluiden johtamiselle?

- Mitä se vaatii johtajalta? Entä organisaatiolta?
- Millaisia vaatimuksia strateginen osaamisen johtaminen asettaa sosiaalipalveluiden johtamiselle?
- Mitä se vaatii johtajalta? Entä organisaatiolta?
- Mihin sillä pyritään?

Organisaation tarjoamat lähtökohdat ja tuki strategiselle johtamiselle ja strategiselle osaamisen johtamiselle osana sote-uudistukseen liittyvää johtamista

- Millaiset lähtökohdat organisaatio tarjoaa strategiselle johtamiselle?
- Millaiset lähtökohdat organisaatio tarjoaa strategiselle osaamisen johtamiselle?
- Miten organisaatio tukee strategista johtamista?
- Miten organisaatio tukee strategista osaamisen johtamista?
- Millaisiin mahdollisiin esteisiin näiden johtamisen lajien toteuttaminen törmää organisaatiossa?

Muuta?